

إدارة الحوار والتفاوض



إدارة الحوار والتفاوض

د. كرم علي حافظ



الطبعة الأولى 2016

ISBN: 978-9957-610-14-2


الجنادرية
للنشر والتوزيع
AL JANADRIA

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية

2015/9/4393

إسم الكتاب: إدارة الحوار والتفاوض

إسم المؤلف: كرم علي حافظ

الواصفات: /المفاوضات//الإدارة//العلاقات الدولية/

تليجرام مكتبة فواص في بحر الكتب

حقوق الطبع محفوظة للنشر

يمنع إعادة نشر أو طباعة أو تصوير
الكتاب أو محتوياته، ويمنع سحب نسخ
الالكترونية من الكتاب وتوزيعها ونشرها
دون إذن خطي من الناشر.

وأي مخالفة لما ذكر يعتبر إساءة
لحقوق الملكية الفكرية للناشر والمؤلف
ويعرض للمسائلة القانونية والقضائية.


الجنادرية
للنشر والتوزيع
AL JANADRIA

الأردن- عمان

جوال: 962796296514

تلفاكس: 96264778770

E-mail: dar_anadria@yahoo.com

المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على خير المرسلين

منذ أن خلق الله عز وجل البشر وهم في تطور وتراقي ويبرز ذلك من خلال انجازاتهم في شتى المجالات، وبالطبع فإن دور البشر لا يقتصر بين تفاعلهم مع الجمادات والمسخرات في الأرض وباطنها بل الأهم من ذلك هو تواصلهم بين بعض.

إن البشر بطبيعتهم مخلوقات ودودة فطرت على المحبة والسلام، وفطرت على مبدأ التواصل والتراحم ولكن في كثير من الأحيان تنشأ خلافات بينهم نتيجة سوء الفهم او النزاع او الطمع، لذلك وجب عليهم ابتكار مهارات فردية تمكنهم من التواصل بين بعضهم البعض وأهم هذه الوسائل هي التفاوض والحوار.

للتفاوض أولاً أهمية كبيرة في رفعة البشر وتقدمهم، فهو المسؤول عن فض نزاعاتهم او تقسيماتهم. فالبعض يسميه الوجه الحضاري للبشر لأنه يجنبهم ويلات النزاع والقتال او الحروب، فوجد البشر سبلاً عديدة للإتفاق فيما بينهم بشكل متقن ومفيد ويحقق النتائج المرضية لكافة الأطراف.

والأمر سيان للحوار، فهو أيضاً وسيلة للتواصل ولكن يختلف بان هدفه عادة يكون لإثراء الفكر وحل الإشكاليات بين وجهات النظر والتوصل لنتيجة تتيح لطرف تغيير وجهة نظرة او تحول طريقة من السلبية الى الإيجابية.

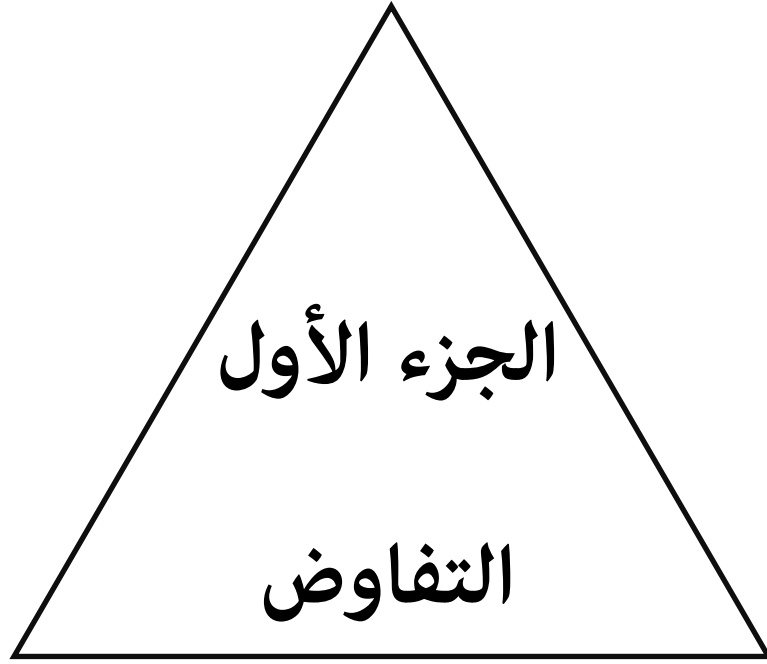
ونأمل بتوفيق من المولى عز وجل ان نحقق ما ينبغي لك أيها القارئ الكريم ان
تحققه في إثراء ثقافتك بالحوار والتفاوض، ومعرفة الخطوات والمتعلقات بهذه الفنون
التي وجدت أساساً لرفعة البشر وتقدمهم.

نسأل الله التوفيق بكتابنا هذا ونرحب بأي تغذية راجعة او نقد بناء لإثراء محتوى
مؤلفنا هذا.

والحمد لله رب العالمين

مؤلف الكتاب





الفصل الأول

التفاوض (الأسس النظرية)

التفاوض وأساسياته

1- مفهوم التفاوض:

التفاوض هو نوع من الحوار أو تبادل الاقتراحات بين طرفين أو أكثر بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية نزاعية بينهم، وفي نفس الوقت الحفاظ على المصالح المشتركة فيما بينهم، أي أن للتفاوض ركنين أساسيين هما وجود مصلحة مشتركة أو أكثر، ووجود قضية نزاعية أو أكثر.

ويمكن تعريف التفاوض كما يلي:

التفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم على نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملاءمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتوضيح والحجة والاقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول للطرفين بشأن موضوعات أو قضايا التفاوض.

من خلال التعريف يتضح ان التفاوض كعملية يقوم علي أسس عامة:

(1) يوجد لدي كل طرف هدف أو عدد من الاهداف يهتم بتحقيقها من خلال ما يقدمه الطرف الاخر من تعاون وتضحيات أو تنازلات.

(2) يوجد طرفان أو أكثر لديهم حقيقية للاتصال والتفاعل فيما بينهم لتحقيق نتائج نافعة لهم.

(3) لا يتم التفاوض الا بوجود طرفين أو أكثر بينهم موضوع أو مصالح مشتركة رغم احتمال وجود اختلاف وجهات النظر فيما بينهم.

(4) توخذ قناعة لدي كل طرف بأن الاتصال المباشر والتفاعل والاستجابة الملائمة للطرف الاخر يعد الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق نتائج مرضية لكل طرف.

(5) يوجد قناعة لدي كل طرف من الاطراف بأن لديه قدرات تمكنه من اقناع الطرف الاخر لتعديا موقفه وتقديم تنازلات في مطالبه الاصلية للتوصل الي اتفاق يحقق مصالح عادلة لك الاطراف.

6) يتوقف ظهور الحاجة للتفاوض والاقتناع بها علي امكانية خلق منطقة مشتركة بين مناطق الاختلاف بين أطراف التفاوض.

7) يوجد استعداد لدي كل من الاطراف بأن يقوم بتعديل موقفه الاصلي اذا ما تقدم الطرف الاخر بحجج مقبولة بما يمكن من التوصل الي افضل النتائج للأطراف.

8) يوجد انطباع لدي كل من الاطراف بأن الاخرين لديهم القناعة بأن التفاوض هو أفضل الوسائل لتعظيم المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.

9) يتوقف نجاح التفاوض بدرجة كبيرة علي اسلوب توظيف المهارات والقدرات لدي افراد وفرق التفاوض في مراحل التحضير والتنفيذ للتفاوض وصياغة الاتفاق بين أطراف التفاوض.

10) يعد التفاوض عملية اجتماعية تفاعلية تستخدم فيها مهارات التفاوض وقدرات التأثير والاقناع حيث لا تتوقف علي مجرد الحقائق والحسابات المنطقية وانما تشمل العديد من جوانب الرغبات والدوافع والحاجات والاتجاهات والعواطف والانفعالات.

11) يرتبط التفاوض بالفطرة البشرية حيث يمارس الانسان عملية التفاوض منذ مولده حتي مماته وان اختلفت الاهداف والاساليب والادوات، حيث نري الطفل يستخدم سلاح البكاء والصراخ ليعبر عن حاجته للغذاء أو الاحساس بالالام كوسيلة لجذب الانتباه والحصول علي الاهتمام والعطف من المحيطين به حتي يحصل علي حاجاته.

2- التفاوض وصور السلوك الأخرى المتصلة بفض النزاع:

- 1- يتشابه التفاوض مع المساومة الي حد كبير لدرجة ان البعض يستخدم اللفظين بمعنى واحد، ولكن التفاوض عملية اشمل حيث يمكن اعتبار المساومة جزءا من التفاوض.
- 2- يختلف التفاوض عن الوساطة والتحكيم في ان التفاوض يتضمن مواجهة مباشرة بين الطرفين ولكن الوساطة والتحكيم لا يتضمنان ذلك.
- 3- تتضمن الوساطة والتحكيم دخول طرف ثالث في النزاع بين الطرفين الاصيلين، بينما التفاوض يفترض المواجهة بين الطرفين فقط.

4- يمكن القول بان المساومة والوساطة والتحكيم هو الصور من سلوك فض النزاع التي يمكن استخدامها كلها في اطار عملية التفاوض الاكثر شمولاً.

3- خصائص عملية التفاوض:

1- التفاوض أداة لفض النزاع ولكنها استمرار مرهون باستمرار المصالح المشتركة وانهيائها مترتب تلقائياً على انهيار تلك المصالح، فالتفاوض اداة نلجأ اليها للمحافظة على المصالح المشتركة ولكن وجود تلك المصالح من الاصل او الامل في تحقيقها شرط في نشأة الحاجة الى التفاوض واستمرارها.

2- التفاوض عملية اجتماعية معقدة تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المتفاوضين وتتأثر فيها

3- التفاوض عملية تتأثر بشخصية المتفاوضين كما تتأثر بالقوى والموارد المتاحة لهم، ليس فقط من زاوية المحتوى المادي والموضوعي لتلك القوى والموارد وانما من زاوية ما يدركه كل طرف من تلك القوى والموارد وايضا من زاوية القدرة على استخدامها بذكاء

4- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات او صفقات حيث تمتد الى ما يتراكم من علاقات وما انعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية او سلبية كنتيجة للتفاوض.

5- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة مثل توقعات الخصم وتقديرات المفاوض وسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة والعادات والتقاليد المساندة واللغة المستخدمة والاهداف المعلنة وغير المعلنة.

6- يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض ايضا باعتبارات خارجية عن مائدة المفاوضات.

7- يركز المفاوض في كثير من الاحيان على ما يتحقق في الاجل القصير مقارنا بما يمكن تحقيق في الاجل الطويل وذلك لما يلي:

○ لان الأهداف قصيرة الأجل أكثر وضوحا وتحديدا.

○ الأهداف طويلة المدى أكثر غموضا وعمومية.

○ كفاءة الشخص غالبا ما تقاس بما انجزه بالفعل وليس بما
يحتمل ان ينجزة في المستقبل وهو ما يدفعه للتركيز
على الانجاز قصير الاجل.

8- التفاوض علم وفن في نفس الوقت.

9- مهارات التفاوض تتوقف بدرجة كبيرة على المام المفاوض
بالعديد من العلوم في المجالات الانسانية والاقتصادية والسياسية
والاجتماعية.

10-التفاوض عملية تمارس داخل كل النشاطات وفي كل المجالات
داخل اي منظمة وتخرج من دائرة المستوى الدولي سواء في
المجال السياسي او العسكري وتخرج عن نطاق الحوار بين
النقابة وادارة المؤسسة ليشمل كل مجالات الحياة وفي كل
الانشطة والمؤسسات.

4- مجالات التفاوض في المؤسسات والشركات:

يظهر في الجدول التالي أمثلة لمجالات التفاوض في أي مؤسسة أو شركة:

أ) التفاوض في إدارة المشتريات

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> - شروط الشراء مع المورد من ناحية السعر- المواصفات - الخصم - مواعيد التوريد... الخ - تحديد المواصفات المطلوبة. - تحديد كمية ووقت الشراء. - اختيار مصدر الشراء. - تصنيع بعض الأجزاء بدلا من شرائها. - تأجير بعض المعدات بدلا من شرائه. 	<p>مسئولو الشراء مع ممثلي المورد.</p> <p>إدارة المشتريات مع ادارة التسويق والإنتاج.</p> <p>ممثلو إدارة المشتريات مع إدارتي الإنتاج والمالية.</p> <p>إدارة المشتريات مع الإدارة العليا وادارة التسويق.</p> <p>إدارة المشتريات مع ادارات الانتاج والمالية والأفراد.</p> <p>إدارة المشتريات مع الإدارة المالية.</p> <p>إدارة المشتريات مع ادارت الانتاج والمالية. والمبيعات</p>

إدارة المشتريات مع ادارات الانتاج والمالية والمخازن.	- تصريف الأصناف الراكدة. - تخطيط المخازن.
------------------------------------------------------	----------------------------------------------

ب) التفاوض في الإدارة المالية

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
- إعداد الميزانية التقديرية. - شروط الحصول علي التمويل. - تحصيل أوراق القبض. - بطء عمل الدوران. - تأجير أصل من أصول الشركة. - شراء معدات رأسمالية جديدة.	الإدارة المالية مع ممثلي الادارات المختلفة. الإدارة المالية مع مسئولي الائتمان بالبنوك. الإدارة المالية مع المدينين وادارة المبيعات. الإدارة المالية مع ادارتي التسويق والإنتاج. الإدارة المالية والمستأجر. الإدارات العليا والمالية والانتاج والتسويق والمشتريات.

ج) التفاوض في ادارة التسويق

مجالات التفاوض	أطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> - شروط التعاقد مع احد العملاء من ناحية السعر-الخصم-تكلفة النقل- ما بعد البيع... الخ - تصميم وتطوير المنتج - شروط التعاقد مع موزع جديد للشركة 	<p>مندوبو البيع مع العميل.</p> <p>إدارة التسويق مع ادارات الانتاج والمالية والمشتريات.</p> <p>إدارة التسويق مع الموزع.</p>

د) التفاوض في ادارة الإنتاج

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> - تصميم المنتج - تخطيط العمليات الانتاجية - اختيار موقع المشروع - التخطيط الداخلي للمصنع - تخطيط نقل المواد - جودة المنتج - إنشاء مصنع جديد 	<p>مدير الانتاج مع مديري التسويق والمالية والمشتريات.</p> <p>إدارة الإنتاج مع إدارتي الأفراد والمالية.</p> <p>مدير الإنتاج مع الإدارات المالية والتسويق والأفراد.</p> <p>إدارة الإنتاج مع المالية والأفراد</p> <p>الانتاج + المالية + التسويق</p> <p>الإنتاج مع التسويق</p> <p>الإنتاج + المشتريات + التسويق + المالية</p> <p>+ الأفراد + الإدارة العليا</p>

هـ) التفاوض في إدارة الإنتاج

مجالات التفاوض	اطراف التفاوض
<ul style="list-style-type: none"> - تخطيط الموارد البشرية. - تخفيض أعداد العاملين. - شروط التعاقد مع أحد المهارات النادرة من ناحية الاجر والحوافز- المركز - السلطات والمسئوليات ..الخ. - إعداد بطاقات الوصف الوظيفي. 	<p>إدارة الأفراد مع ممثلي جميع ادارات الشركة.</p> <p>إدارة الأفراد مع المالية.</p> <p>إدارة الأفراد مع الفرد المطلوب التعاقد معه.</p> <p>إدارة الأفراد مع الإدارات المختلفة بالشركة.</p>

(5) أهمية التفاوض ومحدداته:

الحاجة للتفاوض:

تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول امر ما ويرغب الاطراف في حسسمه بطريقة ودية، ويكاد يكون الانسان مندمجا في عمليات تفاوضية طول حياته وبالتالي لا تفي أهمية التفاوض للنجاح في الحياة وللمثيل علي الحاجة للتفاوض توضح الآتي:

أ- علي مستوي المنظمات باختلاف أنواعها تنشأ الحاجة للتفاوض لدي القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الاعلان أو اسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو لادارة حملة اعلانية أو مع المدرب علي اسلوب التدريب.

ب- علي ا لمستوي الدولي تجري المفاوضات بين الدول حول القضايا السياسية والاقتصادية والعسكرية وفي مجال العلوم والتكنولوجيا والتربية وتتبادل الدول الوفود والزيارات في جلسات المباحثات لاتهم الاتفاقيات والعقود للتعاون أو للدفاع أو للقروض أو المشروعات المشتركة.

ج- علي المستوي الدولي أيضا هناك مفاوضات بين الشركات والمنشآت من دول مختلفة حول ما قد يدرسونه من مشروعات مشتركة أو توكيلات تجارية أو تراخيص أو عقود تمويل أو برامج تدريب أو امداد بالعمالة والخبراء.

د- علي المستوي الشخصي يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع زوجته وأبنائه أو مع أصدقائه وجيرانه.

هـ- قد يتفاوض الفرد مع نفسه فمثلا قد يكون لدي شخص ثلاثة أهداف:

○ التفوق في عمله لسرعة الترقى.

○ مساعدة أولاده في استذكار دروسهم.

○ استكمال الدراسات العليا.

ويجد الشخص نفسه في حيرة مستمرة وحوار داخلي مع نفسه حول كيفية توزيع وقته والاولويات الواجبة لاستخدام الوقت، ويدخل في مفاوضات مع نفسه لحسم التعارض وبحثا عن مصلحة مشتركة.

و- يتضح مما تقدم أن الحاجة للتفاوض تنشأ بصفة مستمرة، ويحتاج المرء الي مهارات تفاوضية مناسبة ليستطيع تحقيق الانجاز المطلوب.

التفاوض السبيل لتحقيق المكاسب:

نري في واقعنا نماذج من الناس حققوا نجاحات كبيرة في حياتهم، ونتساءل كيف حقق هؤلاء الناس نجاحاتهم، ولن تخرج الاجابة عن البدائل التالية:

○ تحقق النجاح بمحض الصدفة

○ تحقق النجاح دون أن تتوفر لديهم صفات أو مهارات تميزهم عن الآخرين

○ تحقق النجاح باقتناص الفرص واستغلال المواقف

○ تحقق النجاح لانهم أذكاء بطبيعتهم وغيرهم ليسوا مثلهم.

○ تحقق النجاح لان هؤلاء لديهم مهارات تميزهم من غيرهم.

واضح أن البديل الأخير هو سبب رئيس في تحقيق النجاح.

وقد تزايدت الحاجة الي التفاوض في السنوات الاخيرة بدرجة كبيرة لاسباب منها:

- تزايد الاهتمام بالعميل والاستجابة لاحتياجاته
ورغباته وحرص المنظمات علي تحقيق رضا
العميل عن المنتجات التي تقدمها
- وضوح أهمية مراقبة الجودة وضرورة التفاعل
بين مسؤولي المنظمة لتحقيق جودة الانظمة
التي تكفل جودة المنتج.
- ظهور علاقة جديدة بين رجال الاعمال من جهة
وموظفيهم من جهة اخري حيث تم التركيز علي
كفاءة الموظفين والاحتفاظ علي هعبارهم من
الاصول الثابتة في المنظمة.
- تزايد الاتجاه الي توفير المشتريات من خلال
المناقصات وما يشمل عليه من ممارسات وضغوط.
- تزايد الاتجاه الي منح صلاحيات واسعة للمديرين
وشاغلي الوظائف في المستويات الادارية التي
تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم
ومسؤولياتهم عن اقناع الاطراف ذات العلاقة

بوظائفهم ومسؤولياتهم عن اقناع الاطراف ذات العلاقة.

○ تزايد مجالات التفاوض بين المديرين داخل المنظمة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية من جانب آخر بصورة تشير الي تعذر ممارسة وظائف المدير دون عملية تفاوضه.

محددات النجاح في التفاوض:

(1) الإعداد الجيد للتفاوض

الإعداد الجيد للتفاوض هو شرط مبدئي يحدد مدي النجاح الممكن تحقيقه عندما تدخل في التفاوض الفعلي ويتضمن الإعداد الجيد تحديد الاهداف بشكل واضح ومحدد ثم تحديد طبيعة وتأثير الظروف المحيطة بالموقف التفاوضي، وتحديد القضايا التي سيتم التفاوض حولها وجمع البيانات عنها مقدما، مما يسهل الاختيار السليم لاستراتيجية التفاوض، كذلك مهم اختيار الفريق المفاوض.

(2) الاستراتيجية المستخدمة والتكتيكات المصاحبة لها

من البديهي أنا الاستراتيجية المناسبة في موقف معين قد لا تكون مناسبة في موقف آخر وكذلك التكتيك، لذلك يجب اختيار الاستراتيجية والتكتيك المناسبين للموقف التفاوضي فقد اثبتت النتائج أن الانجازات العظيمة التي حققها عظماء المفاوضين كانت نتيجة لحصانتهم في اختيار الاستراتيجية المناسبة للموقف التفاوضي.

(3) الاستخدام الذكي للتوقيت

يعتبر الوقت قيد مفروض علي كل مفاوض يجب التعامل الذكي معه يجب التعرف علي كيفية التحرك علي مائدة المفاوضات متي تتشدد ؟ متي تتساهل ؟ متي تضيع الوقت ؟ متي تطرح حلا بديلا ؟ متى تتمسك بموقفك ؟.

(4) توظيف الأسئلة لخدمة التفاوض الفعال

للأسئلة أثناء التفاوض وظائف متعددة منها الحصول على معلومات او تأكيد معلومات، أو إبداء الاستغراب او الاستياء، أو إعطاء معلومات او تغيير مجرى الحديث أو محاصرة الخصم في ركن ضيق، لذلك يتعين على المفاوض تحديد الهدف من الأسئلة بدقة ويوظفها بالشكل الذي يدعم موقفه.

5) الاستشارة والوساطة والتحكيم

كثيرا ما يقتضي الامر تدخل طرف ثالث في المفاوضات لحسم الخلاف بين طرفي التفاوض، ويأخذ هذا الطرف شكل الوساطة او التحكيم لذا مهم التعرف على مواصفات الوسيط والاتفاق على قواعد التحكيم مقدما قبل التفاوض او الاستشاره فهي ما قد يلجأ اليه المفاوض لطلب رأي خارجي لتدعيم موقفه التفاوضي.

6) خصائص المفاوض ومهاراته

ان نجاحك في التفاوض مرهون بعوامل عديده اهمها ما يلي:

- ان تعد نفسك جيدا لعملية التفاوض
- أن تختار الإستراتيجية والتكتيك المناسبين
- ان تكون ذكيا في استخدام الوقت المتاح
- ان تستخدم الأسئلة استخداما جيدا
- ان تدقق جيدا في اختيار المفاوض او عضو فريق التفاوض الذي تتوفر فيه المهارات المطلوبة

○ طبيعة العلاقات بينك وبين الاطراف الاخرى
المتفاوضة

○ قيم مراكز القوى النسبية للاطراف المتفاوضة
وكن قادرا على توظيفها

○ اعتني بصياغة الاتفاقيات والعقود

○ استعن بالاستشارة والوساطة والتحكيم اذا كان
ذلك مفيدا لك

(7) العلاقات بين الاطراف المتفاوضة

تتأثر المفاوضات الى حد كبير بالعلاقات السائدة بين اطراف العلاقة
التفاوضية بما يسودها من ود او توتر ودرجة الثقة المتبادلة حيث تسهل
الثقة العالية اتمام المفاوضات بسهولة ويسر كما ان العلاقات الجيدة قد
تؤدي الى التنازل حتى تكلل المفاوضات بالنجاح.

(8) العناية بصياغة الاتفاقيات والعقود

يجب العناية بالصياغة السليمة للاتفاقيات حتى لا توجه بمشكلات كبيرة
لدى التنفيذ.

(9) الالتزام بمبادئ التفاوض الفعال وتحقيق شروطه ومن اهم
هذه المبادئ:

- مبدأ القدرة الذاتية وهو يعكس قدرة المفاوض على فهم الخصم وقدرته على القيادة والحوار والتأثير والاقناع.
- مبدأ المنفعة: يجب التأكد من توافر عنصر المنفعة او المصلحة في استمرار المفاوضات لكل الاطراف، فلن تستمر مفاوضات لا يجني من ورائها كل طرف منفعة.
- مبدأ الالتزام: يشير ذلك الى التزام كل طرف بتحقيق أهداف الجهة التي يمثلها من جهة والتمسك هو وجهته بتنفيذ ما يتم التوصل اليه من اتفاقات من جهة اخرى.
- مبدأ العلاقات المتبادلة وتظهر اهمية هذه العلاقات في حالة تكرار التعامل بين الاطراف المتفاوضة ووجود مصالح مشتركة ومستمرة.

10) مراكز القوى النسبية وتوظيفها لخدمة اتمام المفاوضات:

تتفاوت مراكز القوى النسبية بين المفاوضين من موقف لآخر ولكنها تؤثر على ما يتم انجازه من اتفاقات وسوف يتأثر الناتج المتحقق من التفاوض بمقدار قوة المفاوض الموضوعية.

الإطار العام لعملية التفاوض

1- دراسة الموقف التفاوضي:

يتم دراسة الموقف التفاوضي من خلال اثارة الأسئلة التالية:

- هل الموقف التفاوضي يغلب عليه الجانب الرسمي أم غير الرسمي ؟
- هل يوجد لدى أحد الاطراف صلاحية رسمية تمكنه من حسم الامور وتحريك مسارات اتخاذ القرارات الي الجهة التي يراها ؟
- ما موقف توزيع مصادر القوة والقدرة علي التأثير لدي أطراف التفاوض ؟

○ ما هي استعدادات كل طرف لمواجهة اتجاهات وردود أفعال الأطراف الأخرى ؟

○ ما أوجه ومبررات الاستعداد والدافع الحقيقي لـ كل طرف من أطراف التفاوض للحوار والمناقشة وتعديل النتائج المستهدفة وتقدير الحدود الدنيا لمصلحة الأطراف الأخرى ؟

○ ما أوجه ومجالات الخلافات المهمة بين أطراف التفاوض وما أدوات وآليات تناولها وعلاجها بما يحقق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ؟ وما تأثير أسلوب إدارة الموقف التفاوضي.

○ ما المشكلات والصعوبات التي يمكن أن يواجهها أحد أطراف التفاوض في حالة ضعف استجابته للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في الموقف التفاوضي ؟ وما المكاسب التي يمكن أن يحققها أحد أطراف التفاوض ليستثمرها في مواقف التفاوض القادمة في حالة إبداء الاستجابة

السريعة للطلبات الموضوعية للطرف الآخر في
التفاوض ؟

2- التخطيط للتفاوض والإعداد له:

التخطيط للتفاوض:

التخطيط للتفاوض هو الاداة للتنبؤ بمستقبل التفاوض علي ضوء توصيف
البيئة التي يتم فيها التفاوض، ويتضح اهمية التخطيط من خلال اشارة
التساؤلات التالية:

- ما أهداف اطراف التفاوض ؟ وما اولوياتها ؟
- ما إمكانيات وقدرات أطراف التفاوض؟ وما نقاط القوة وواجه
الضعف لديهم ؟
- ما الاساليب والادوات المتوقعة ان يستخدمها اطراف التفاوض ؟
- ما الخيارات البديلة المتاحة والتي يمكن لاطراف التفاوض المفاصلة
بينها ؟
- ما الاسس الرئيسية التي ستعتمد عليها عملية التفاوض ؟

ماذا يحدث عند غياب التخطيط لعملية التفاوض ؟

في حالة غياب التخطيط في عملية التفاوض يمكن ان يحدث بعض او كل ما يلي:

○ عدم وضوح في الاهداف ويتحول هدفك من تحقيق منافع محددة الي انك تكافح وتستमित لمجرد ان تبقي، اي انك تحاول ان تؤخر السقوط أو الانهيار.

○ سوء توزيع الموارد وسوف تدير عملك من خلال مواجهة الازمات ما ان تنتهي من أزمة حتي تواجه أزمة اخري.

○ فقد الرشدا في تحديد الوجهه وتصبح الطوارئ هي العمل الروتيني اليومي لك، ودائما تلهث لتواجه مواقف كلها طارئة ولا توجد عندك فرصة لتنزع نفسك من سيطرة النظر تحت قدمك.

○ خلط في تحديد الاوليات.

○ المضي في غفلة من الاهداف والتسليم بضغط

الواقع ورفع شعارات مثل " ليس في الامكان

أحسن مما كان " .

○ صعوبة الاقتناع بالفكر الاستراتيجي.

التخطيط للتفاوض وتحديد الأهداف:

يمكن للمفاوض ان يحدد أهدافه في ضوء التساؤلات التالية:

○ ما القضايا التي ستكون مجال التفاوض ؟

○ ما النتائج المستهدفة من تناول قضية من قضايا

التفاوض ؟

○ ما اولويات عرض القضايا ومناقشتها ؟

○ ما الحدود الدنيا والقصوي للنتائج المستهدفة

من القضايا التي يشملها التفاوض ؟

(3) تطبيق اسلوب التتابع المتكرر في عملية التفاوض:

يتطلب الإعداد الجيد للتفاوض ان يتبنى المعداد نظره مرنة لخطوات الإعداد،

صحيح ان تلك الخطوات يمكن ان تتابع من الناحية المنطقية ولكنها تؤثر في

بعضها البعض وبالتالي يجب عند البث في الخطوة الاولى مثلا (تحديد الاهداف) ان يؤخذ في الاعتبار ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه وهذا يتأثر بالمركز التفاوضي وعندما تختار استراتيجية التفاوض فانك تتأثر بشخصية المفاوض وهكذا.

ويتعين بالتالي في الإعداد للتفاوض ان ندرك الارتباط والتأثير المتبادل بين الخطوات أو الجوانب جميعا وهو ما يعني امكانية معاودة النظر في خطوة انتهينا منها علي ضوء ما انتهينا اليه في خطوة تالية، وذلك للمراجعة والتعديل والتوفيق حتي نصل الي توافق وتناسق بين الجوانب جميعا بقدر الامكان.

4) مفاهيم وتصورات وممارسات خاطئة في التفاوض (مقومات التفاوض)

توجد بعض المفاهيم الخاطئة عن مضمون التفاوض وتعد تلك المفاهيم والممارسات الخاطئة احدي المعوقات امام تعلم التفاوض وممارسته لتعظيم المنافع.

التفاوض استسلام وإذعان:

يتصور البعض ان التفاوض يقوم علي تحقيق المكاسب من خلال استسلام واذعان الطرف الآخر وهذا التصور مبني علي فرضيات ومفاهيم خاطئة

منها: الاعتقاد بأن التفاوض احد أشكال المبارزة او القتال، علي اعتبار ان معظم حالات التفاوض تتم حول دوافع امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب وتوزيعها، ويتجاهل هذا الاعتقاد ان تحقيق اهداف اطراف التفاوض في امتلاك الموارد وتحقيق المكاسب يمكن ان يتم اما بالمبارزة والقتال واما بالتفاوض واما باسلوب ما بينهم يشمل كليهما ومن ثم يمكن القول بأن التفاوض هو بديل للقتال أو المبارزة.

التفاوض يشمل الاكراه والإخضاع:

يلجأ البعض احيانا الي بعض الممارسات كبديل للتفاوض ظنا منهم ان التفاوض يتطلب جهدا ووقتا ومهارات تخرج عن امكانيات، ومن امثلة الممارسات الخاطئة التي يلجأ اليها البعض هي الاكراه او الخضوع او الامر الاستبدادي، فقد يختار المدير او الرئيس او الاب اسلوب الامر أو الاكراه من خلال اصدار قرار او امر او تعليمات غير خاضعة للمناقشة ظنا منه ان هذا الاسلوب ينتج عنه تراكمات عدم القبول وتعميق الرغبة في الخروج عن دائرة السيطرة والتمرد والعصيان.

تمنع صلاحيات وسلطات احد اطراف التفاوض من وجود فرص التفاوض:

يري البعض أ وجود صلاحيات لدي المدير مثلا او الرئيس تمكنه من اتخاذ قرار لحسم الموقف يعني لا يوجد موقف تفاوضي، في حين انه من المتعارف عليه ان اتخاذ قرار يتحدد بعدد من العوامل منها شكل وعمق الحوار بين الاطراف ذات العلاقة وقوة التأثير علي الآخرين من خلال التفاوض الفعال.

لا يوجد تفاوض في تقديم الاعمال الاستشارية:

يري البعض ان التفاوض يختلف عن الاستشارة ولا يوجد مجال للتفاوض في حالات تقديم الاستشارات، فجوهر الاستشارة يتمثل في شعور احد الطرفين بحاجة الي الاستشارة التي يقدمها الطرف الآخر مع استعداد الطرف الاول للعمل بالمشورة الفنية المقدمة، ولكن الواقع العملي يؤكد ان مخرجات العمل الاستشاري تتحدد بدرجة اساسية علي شكل الحوار بين طالب خدمة الاستشارة (متخذ القرار) والاستشاري صاحب الرأي الفني من خلال التفاوض الفعال.

تأجيل جني ثمار التفاوض:

قد يؤدي الحرص علي سرعة جني ثمار التفاوض الي العمل علي تحقيق نتائج نجاح التفاوض دفعة واحدة وبكل السبل، بمعنى رفض بديل تنفيذ عملية التفاوض من خلال استراتيجية تأجيل جني ثمار التفاوض، ويمكن توضيح استراتيجية التفاوض من خلال الحالتين التاليتين:

- (1) قد يري رجل الاعمال ان المتقدم له لشغل وظيفة في الشركة ان هذا المتقدم لديه المؤهلات والخبرات اللازمة للوظيفة ولكنه لا يعرض علي المتقدم لشغل الوظيفة مرتبا مغريا لانه ليس متأكد انه سيقوم بواجبات الوظيفة علي الوجه الافضل، بينما يري المتقدم انه جدير بتلك الوظيفة ويستحق راتبا مرتفعا بمجرد تعيينه. والسؤال هنا هل من حل يحقق اهداف طرفي التفاوض؟
- (2) شركة متعثرة تقدمت لمكتب استشاري لحل مشاكلها مقابل أتعاب معينة، فق يري المكتب أن وضع الشركة المتعثر يحتاج خبرات ومجهود كبير يتطلب اتعاب مرتفعة بينما يري صاحب الشركة المتعثرة ان تلك الاتعاب عالية ووضعا الشركة لا يسمح بها. والسؤال هنا هل من حل يحقق أهداف طرفي التفاوض ؟

ان الحل يتم من خلال التفاوض من خلال تحقيق المطالب علي مراحل مشروطة تحقق ما يريده احد الطرفين في المرحلة الاولى ثم تحقق ما يريده الطرف الآخر في المرحلة الثانية. ففي الحالة الاولى يقبل المتقدم لشغل الوظيفة ما حدده صاحب الشركة من مرتب كمرحلة أولى ثم يعدل الراتب وفق طلب المتقدم اذا اثبت كفاءته، وبالمثل بالنسبة للحالة الثانية يقبل المكتب الاستشاري بالمرتب الذي يحدده صاحب الشركة ثم يعدل هذا المرتب حسب التطور والتحسين الذي يطرأ علي وضع الشركة.

التفاوض يتم بين الخصوم في حالات النزاع:

ليس بالضروري ان يتم التفاوض بين اطراف متنازعة أو متخاصمين، فهناك العديد من المواقف التفاوضية تتم بين الاصدقاء أو الشركاء بغرض تحقيق مصالح مشتركة، فضلا عن ممارسة التفاوض بصفة متكررة بانتظام بين اطراف معينة بغرض تنسيق الجهود وتحقيق التعاون بينهما لتجنب حدوث نزاعات أو خلافات بينهما.

قضايا التفاوض منطقية:

تشير بعض الكتابات:- ان الموضوعات التفاوضية يشترط ان تكون منطقية ومقبولة وقابلة والا يكون منها له علاقة بجوانب دينية او سياسية او اجتماعية، وهذا غير صحيح حيث ان الواقع العملي يؤكد ان هناك حالات

عديدة من التفاوض حقق منها احد الاطراف مكاسب من خلال اضافة موضوعات هامشية او غير منطقية وذلك بغرض استثمارها وتوظيفها من خلال استراتيجية تخدم الموضوعات الاساسية لعملية التفاوض.

التفاوض يتم دائما علي مائدة المفاوضات:

يتصور البعض ان التفاوض لا يتم الا من خلال الاتصال الشخصي المباشر بين اطراف التفاوض علي مائدة المفاوضات وهذا غير صحيح حيث لا يشترط أن يتم التفاوض علي مائدة تشمل اطراف التفاوض، وانما يتسع مكان التفاوض حتي يمكن اتمام عملية التفاوض من خلال الاتصال المباشر باستخدام التليفونات والفاكسات وشبكة الانترنت والبريد الالكتروني وغيرها من التقنيات الحديثة في الاتصالات.

توفر كافة البيانات والمعلومات:

يوجد تصور بانه لا يجب ان يبدأ التفاوض الا بعد التأكد من توفر كافة البيانات الدقيقة المرتبطة بموضوع التفاوض وهذا غير صحيح، وعادة يكفي ان يتم توفير القدر من البيانات والمعلومات التي تمكن المفاوض من الاحاطة بالجوانب الرئيسية لموضوعات التفاوض علي ان يتم استكمال البيانات من خلال التنفيذ الفعلي لعملية التفاوض.

الترتيب التنازلي لموضوعات التفاوض:

تشير بعض الكتابات الى انه عند اعداد جدول الاعمال لعملية التفاوض يجب تحديد اولويات الموضوعات وترتيبها تنازليا حسب الاهمية وهذا غير صحيح حيث ان زيادة فعالية طريقة التفاوض في بعض المواقف تتطلب ان توضع علي قمة جداول أعمال التفاوض أقل الموضوعات اهمية مع استثمار استراتيجية الوقت.

التفاوض هو مكسب - خسارة

يوجد اعتقاد لدي كل طرف بأن تعظيم مكاسبه لا يتحقق الا من خلال تدنية مكاسب الطرف الآخر أو تحميله خسارة نتيجة التفاوض، مما يجعل كل طرف حريص علي الحصول علي أكبر قدر ممكن من المكاسب في حين يري الطرف الآخر ان ذلك يمثل مزيدا من الخسارة بالنسبة له ومن ثم يسود مفهوم المكسب- الخسارة بين اطراف التفاوض وهذا غير صحيح لان هناك عديد من المواقف التفاوضية يتم فيها تعظيم منافع مشتركة بين اطراف التفاوض.

وقت اطول للموضوعات الالهة

يعتقد البعض ان هناك ارتباطا طرديا بين أهمية موضوعات التفاوض والوقت المخصص لها في عملية التفاوض، ورغم وجهة هذا التصور نظريا الا انه عادة لا يتم تطبيقه في الحياة العملية الا في حالات محددة، حيث لا يمنع ان يكون الموضوع في آخر قائمة موضوعات التفاوض وقد يخصص له وقت أقل مع تخصيص وقت أطول للموضوعات الثانوية أو الهامشية.

اختلاف أهمية الوقت

تشير بعض الكتابات الى أن أهمية الوقت تختلف باختلاف أطراف التفاوض علي اعتبار ان الوقت يمكن أن يكون ذا أهمية بالغة لأحد اطراف التفاوض بينما يكون غير ذي أهمية بالنسبة للطرف الآخر، ويرجع هذا التصور غير الدقيق اساسا الي الخلط بين أهمية الوقت واستراتيجية استثماره، فقد يري أحد أطراف التفاوض ان الاستثمار الافضل للوقت يكون بالاسراع في عملية التفاوض وحسم القضايا بسرعة، بينما يري الطرف الآخر ان الاستثمار الافضل للوقت يتطلب اللطالة ومد زمن التفاوض وتأخير زمن الاتفاق.

اتجاهات سلبية في التفاوض

من تلك الامثلة علي الاتجاهات السلبية في التفاوض:

- يصعب علي معظم اطراف التفاوض ان يتصور منطقة المصالح المشتركة بينهم.
- يسعى كل طرف للفوز ويرى انه هو الاحق دائما بالفوز، ويطغي الاندفاع الي تحقيق هذا الفوز بصورة تجعل احتمالات خسارته وكسب الطرف الآخر غير وارد.
- لا تتوفر لدي معظم اطراف التفاوض الاقتناع بحاجة الطرف الآخر لتحقيق مكاسب من التفاوض، وأن لدي هذا الطرف الآخر العديد من الدوافع والمبررات لتحقيق تلك المكاسب.
- يحتاج كل طرف اذا لم يحقق أهدافه كاملة بأنهم بذلوا أقصى ما في وسعهم الا ان الحظ لم يحالفهم.

الإعداد للتفاوض

(1) أهمية عملية الإعداد للتفاوض وأهدافها

يعتبر التخطيط السليم هو الأساس الضروري لأي إنجاز تنفيذي يمكن تحقيقه، إلا أننا كثيراً ما نتجاهل ذلك وبالتالي سرعان ما نكشف جسامهه الخطأ المتمثل في هذا التجاهل، فيظهر شكوي المفاوضين بعدم وجود الوقت الكافي للتخطيط والإعداد الجيد للمفاوضات، أن عدم التخطيط يترتب عليه خسارة فادحة وهبوط مستوى التفاوض وبالتالي عدم تحقيق النتائج المرجوة من التفاوض، أن المفاوض الذي لا يعد لجولاته التفاوضية يعلق نجاحه أما على الصدفة أو على أخطاء يرتكبها الفريق الآخر أو على مهاراته الفائقة في التفاوض التلقائي وهذه الاحتمالات غير مضمونة العواقب. يستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح وكذلك يستهدف للتنبؤ بالصعوبات التي يمكن أن تواجه المفاوض، كما يساعد الإعداد الجيد في تقليل المفاجآت وبالتالي القدرة على إدارة المفاوضات بنجاح.

(2) طبيعة عملية الإعداد للتفاوض

تتضح أبعاد عملية التفاوض من خلال إثارة التساؤلات التالية:

- ما الاطار العام الذي ستتم من خلاله عملية التفاوض ؟
- ما القضايا التي سيشملها التفاوض ؟ وما العلاقة بينهما ؟ وما المعلومات اللازم توفرها عن تلك القضايا ؟
- ما التجهيزات المادية والفنية والبشرية اللازمة للتفاوض ؟
- من سيقوم بالتفاوض ؟ فرد ام فريق ؟
- ما الوقت اللائم ؟ هل يحتاج لجولة ام عدة جولات ؟
- ما المكان الملائم للتفاوض ؟ لدى أحد الاطراف أم في مكان محايد ؟
- ما جدول الاعمال ؟
- ما التدريبات اللازمة لتأهيل فريق التفاوض ؟
- ما الوثائق اللازمة لعملية التفاوض ؟

من المهم التأكيد علي ان يكسب الطرفان المفاوضات، وأن يكسب طرف من شيء ويتنازل عن شيء آخر هو من أهم العوامل الداعمة لتهيئة جو ملائم للتفاوض.

(3) خصائص عملية الإعداد للتفاوض

فيما يلي قائمة بأهم خصائص عملية الإعداد للتفاوض:

- الإعداد للتفاوض عملية تخطيطية لها كل خصائص العملية التخطيطية من حيث التوقيت او المقومات أو المراحل او الجهة القائمة أو الأهمية أو المرونة.
- الإعداد للتفاوض ليس نشاطا سابقا للتفاوض الفعلي فقط، بل هو عملية مستمرة قبل وأثناء التفاوض وتخضع للمراجعة والتعديل.
- يستند الإعداد للتفاوض الي توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل.

○ يمكن التمييز بين وجهين مختلفين لعملية

الإعداد الاول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو

الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها.

○ لا يقتصر الإعداد للتفاوض بالفريق المفوض،

انما يشارك فيها أفراد وأجهزة اخري في المنظمة

حسب الحاجة.

○ يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الاساليب الممكنة

للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير

وتمثيل الادوار والمحاكاة والمباريات والعصف

الذهني وكل ما يرفع كفاءة الإعداد لعملية

التفاوض.

4) التحضير الجيد للمفاوضات

فيما يلي مجموعة من التساؤلات من خلال الاجابة عليها يمكن الاطمئنان

بأنه تم التحضير للتفاوض بصورة جيدة.

- هل تم تحديد الاهداف والنتائج النهائية بصورة واضحة وموضوعية ؟
- هل كل ما نريده من التفاوض له قيمة حقيقية ؟ والي اي مدي يمكن التنازل عن بعض ما نريده ؟ وما مستوي التنازل الذي يمكن الاستجابة له ؟
- ما هي الأولويات ؟ وكيف يتم ترتيب الاهداف ؟ وما الاهمية النسبية للاهداف ؟
- هل لديك قائمة بالمطالب والاهداف ؟ والنتائج مرتبة حسب اولوياتها ؟
- هل تم تحديد الحد الادني الذي يقبل به مطلب - هدف - نتيجة ؟
- كيف ستعرض مطالبك ؟ وما وسائلك في الاقناع ؟
- كيف ستدخل في التفاوض وكيف تخرج منه ان اردت ؟
- ماذا يريد الطرف الآخر ؟ هل لديك توقعات عن احتياجات الطرف الآخر واهدافه ؟ هل لديك الاستعداد للاستجابة لها ؟
- من خلال التساؤلات السابقة يفترض ان يكون لديك تصور واضح لما يلي:
- المكاسب التي تريد تحقيقها من خلال التفاوض.

- قائمة بالموضوعات التي ستناقش.
- الأسئلة التي يمكن طرحها للكشف والتصرف علي نقاط القوة والضعف لدي الطرف الآخر.
- ما الذي تريد تحقيقه من تناول كل موضوع وعلاقة كل موضوع بالمكاسب التي تريد تحقيقها.
- الأهمية النسبية لكل منفعة.
- تصنيف الأهداف حسب درجة الحرص والاستعداد لبذل الجهد من اجلها.
- النقاط الحاسمة والنقاط التي لا تمانع من انجازها اذا تيسرت.

(5) بعض الأخطاء الشائعة في التحضير للتفاوض

من الاخطاء الشائعة في عملية التفاوض:

- تحديد بعض المطالب غير المحددة اهدافها بدقة.
- تحديد الاهداف دون ترتيبها حسب الاولوية.
- عدم اعطاء وقت كاف للتحضير بحجة ان الامور غير واضحة.

○ الظن بأن التحضير يبدأ بعد ان نسمع ما يقوله الطرف الآخر.

○ عدم الموضوعية في تقدير اهداف الطرف الآخر.

○ عدم الواقعية في تحديد المكاسب التي تفاوض من اجلها.

6) الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد للتفاوض

تحديد الأهداف

أهمية تحديد الأهداف

يعد تحديد الاهداف الخطوة الاساسية الاولى في الإعداد للمفاوضات علي اختلاف انواعها واطرافها وظروف تنفيذها وبصرف النظر عن موضوع التفاوض او القائم بالتفاوض اة عدد المفاوضين او مكان التفاوض او لغته، وتختلف الاهداف المطلوب تحقيقها لدي كل طرف باختلاف الموقف التفاوضي ولكن في كل الاحوال فاءن الاهداف تسعى لتلبية حاجة او أكثر من حاجات الاطراف المتفاوضة.

معايير تحديد الاهداف

(1) موضوعية الاهداف

يمكن التحقق من توفر الموضوعية في تحديد الاهداف وترتيبها حسب الاولوية من خلال مراعاة ثلاثة اعتبارات هي:

مراعاة اهداف الطرف الآخر، مراجعة اهدافك في التفاوض، توصيف الاهداف وتصنيفها حسب اولوياتها.

(2) دقة الاهداف ووضوحها

يؤدي وضوح الاهداف وتحديدها بشكل دقيق الي تيسي الاتفاق عليها بشكل قطعي بين اطراف التفاوض لا يحتمل غموضا.

(3) مرونة الاهداف

المقصود بالمرونة هو أن يحدد الهدف بأسلوب يتيح مرونة الحركة للمفاوض مع المحافظة على الغرض العام، فالتأكد من توفر المرونة في تحديد الأهداف مهم حتى لا يكون التحديد الجامد معوقا لنجاح المفاوضات.

(4) واقعية الأهداف

لا شك ان اي تحديد غير واقعي للأهداف يعني تضاؤل فرص تحقيقها وهو يؤدي الى فشل المفاوضات واحباط المفاوضين وازعاج المركز التفاوضي مستقبلا.

(5) اقتناع المفاوض بالاهداف

لا معنى لتحديد أهداف لا يقتنع بها المفاوض لأنه لن يخلص في السعي لتحقيقها ولعل المشاركة في تحديد الأهداف من البداية أحد أهم وسائل ضمان الاقتناع بها.

(6) قابلية الأهداف للقياس

حتى يمكن قياس التقدم نحو الهدف وبالتالي الاستمرار في التفاوض بفاعلية وكذلك لتقديم أداء المفاوضين، ولترشيد عملية تغيير الاهداف في ضوء ما أمكن تحقيقه.

(7) المحافظة على السرية

يعني لا يجب اعلام الطرف الآخر بكل ما تسعى اليه او تأمل في تحقيقه سواء للاستفادة من تحقيق أكثر مما تأمل في تحقيقه او لاختفاء حقيقة تنازلك عن أهدافك المبدئية عن خصمك اذا اضطرت للتنازل.

(8) قابلية الأهداف للمراجعة

في ضوء سير المفاوضات وظهور المتغيرات المختلفة والتوصل الى معلومات جديدة قد تحتاج الى مراجعة ما سبق تحديده من أهداف، فالاهداف انما هي مجرد علامات ومؤشرات على الطريق لارشاد السلوك وتوجيه الجهود ويتعين تغييرها عند الضرورة.

تحديد الفرص والقيود

لا يستطيع المفاوض تعظيم انجازاته في التفاوض الا اذا كان على وعي تام بالفرص والقيود القائمة والمحتملة في الموقف التفاوضي فمعرفة الفرص المتاحة ستؤثر على السلوك التفاوضي، أما القيود فهي تمثل اطار محدد وحاكم للمفاوضات والتي تحدد للمفاوض نطاق حركته الممكنة والبدائل غير الممكنة، ومصادر هذه القيود متعددة وأنواعها هي قيود مالية، قانونية، زمنية، بشرية، إستراتيجية.

تحديد موضوعات وقضايا التفاوض

يتم تحديد موضوعات وقضايا التفاوض على ضوء مجموعة من الاعتبارات أهمها:

○ تحديد أهداف الاطراف ذات العلاقة بعملية التفاوض.

○ تقدير أطراف التفاوض لنقاط القوة والضعف لديها.

○ تحديد الإطار العام الذي يوضح المعالم والابعاد التي من الملائم أن تدور حولها عملية التفاوض.

○ تحديد الموضوعات التي يجب أن تتناولها عملية التفاوض وتحديد أولويات عرضها.

○ تحديد النقاط والعناصر التي يجب أن يشملها كل موضوع ووضع أوزان نسبية لها.

وهناك أربعة جوانب أساسية لعملية تحديد قضايا التفاوض هي:

نطاق القضية

هناك بعض القضايا التي تكون محددة الابعاد والاثار والنتائج بالنسبة لاطراف التفاوض في حين نجد ان بعض القضايا تفتقر لهذا التحديد، فالاجور مثلا قضية محددة اذا قورنت بحقوق العمال فهي اوسع نطاقا بكثير، والسعر قضية محددة واكثر تحديدا من قضية شروط البيع والتوريد.

مدى فصل او ربط القضايا

يؤدي النظر الى كل قضية على حده الى معاملتها بشكل مستقل عن القضايا الاخرى، في حين يؤدي الربط بين القضايا الى معاملتها كوحدة مترابطة.

مدى المرونة في القضايا

من المهم توفر قدر من المرونة من جميع الاطراف بشرط اظهار تلك المرونة في الوقت المناسب، وفي حالة وجود سياسة ثابتة كخط ثابت يلتزم به احد الاطراف في كافة تعاقداته، فمن المفيد ذكر هذه السياسة بوضوح في البداية للالتزام بها كقيد عام.

تسلسل خطوات تحديد القضايا

يجب على المفاوض ان يعي تسلسل خطوات تحديد القضايا واتخاذ المواقف بشأنها، حيث يبدأ أي قرار بافتراضات معينة من جانب كل طرف ثم تتحول الافتراضات الى حقائق عن الموقف الخاص بكل طرف ثم يحدد كل طرف موقفه تجاه كل قضية ثم يتخذ القرار المتمثل في الاتفاق على شروط معينه وعدم الاتفاق على أخرى والغاء ثالثة وتعديل رابعة وهكذا.

الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق

أهمية توفر البيانات والمعلومات

تتوقف قوة المركز التفاوضي بدرجة كبيرة على ما لدى فريق التفاوض من بيانات ومعلومات وتتضح أهمية البيانات من خلال تدبر الحقائق التالية:

- يتعذر السيطرة على شيء لا نفهمه والشيء الذي نعرف عنه كل شيء يمكننا التحكم فيه والسيطرة عليه.
- إذا عرفت كل شيء عن شخص معين امتلكته وسيطرت عليه.
- يعد سلاح المعرفة والمعلومات أكثر فعالية من امتلاك الموارد الطبيعية.
- الجاهل هو أحد نتائج عدم المعرفة ويعد أحد أشكال العمى التفاوضي.

ويوجد أربعة بدائل لموقف المفاوض في العملية التفاوضية هي:

- منطقة العمى المعرفي: يعني أنك لا تعرف شيئاً عن الطرف الآخر في حين الطرف الآخر يعرف عنك الكثير وينتج عبر ذلك ضعف موقفك التفاوضي.
- منطقة الجهل المشترك: يعني غياب المعرفة لدى الطرفين عن الآخر مما ينتج عنه تعذر التفاوض.
- منطقة القناع على الوجه: تعني معرفتك بالطرف الآخر وجهله بك لغياب المعلومات عنك لديه، مما ينتج عنه صعوبة تفاوضك معه لعدم وجود قاعدة مشتركة بينكما.
- منطقة المعرفة المتبادلة: تعني وجود منطقة مشتركة بينكما يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها لتسيير التفاوض وتحقيق المصالح المشتركة.

مجالات المعلومات المطلوبة لنجاح التفاوض

من المفيد للقائم على التفاوض ان يحدد المجالات التي يجب ان تتوفر لديه بيانات ومعلومات كافية عنها وتتمثل المجالات الرئيسية لتلك البيانات

والمعلومات في: معلومات عنك انت، معلومات عن الاطراف الاخرى في التفاوض، معلومات عن الموقف التفاوضي والبيئة العمة والخاصة به.

تحديد وقت التفاوض

تتطلب فعالية التفاوض ان يكون هناك تقديرا لأزمنة عملية التفاوض وتحديدًا للتوقيت الملائم لها ويتوقف ذلك على موضوعات وقضايا التفاوض واهداف اطراف التفاوض واتجاهاتهم وخصائصهم.

تقويم المركز التفاوضي وتحديد المواقف

سيؤثر تقويم المركز التفاوضي باعتبارات عدة في مقدمتها تقويمك لقوتك التفاوضية التي تتوقف على حسن ادراك للموارد المتاحة لك واستخدامك لها، ودرجة التزامك بنتائج معينة مطلوب تحقيقها، ودرجة اعتمادك على الطرف الاخر في ذلك التحقيق وادراك الخصم لهذه الدرجة من الالتزام.

تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة لها

يقصد باستراتيجية التفاوض الخط الاساسي للحركة على مائدة المفاوضات وما يرتبط به من أهداف أساسية مطلوب تحقيقها في حين يقصد بالتكتيكات التحركات قصيرة الاجل في الاتجاهات المختلفة وذات الصيغة التنفيذية لتحقيق الاستراتيجية الاساسية ولا يوجد استراتيجية مثلى للتفاوض

وانما تتحدد تبعا لاعتبارات متعددة في مقدمتها الاهداف المطلوب تحقيقها والفرص البديلة أمام المفاوض، والقيود المفروضة عليه والضغوط الزمنية ومراكز القوة النسبية وشخصية المفاوض وشخصية الخصم واهدافه واتجاهاته ومهارات الطرفين ومن اهم المبادئ الهامة في اختيار استراتيجيات التفاوض هي الملائمة مع الموقف، الاستجابة للتغيرات الطارئة، التجاوب مع حركة الخصم، استثمار الفرص السانحة، المرونة في تحديد الموقف.

اختيار المفاوض او الفريق التفاوضي

هناك عدة مواصفات تساعد على النجاح في المفاوضات:

- أن يتمتع بقدر مناسب من الذكاء.
- أن يتمتع بالقدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة.
- أن يتقن فن الاستماع.
- أن يتمتع بقدرة تحليلية مناسبة.
- أن يكون سريع الملاحظة.
- أن يكون لبقا في الحديث دبلوماسيا في التعبير.
- أن يكون ناضجا لا تسحقه الهزيمة ولا يسكره النصر.

○ أن يكون اجتماعيا غير انطوائي.

○ أن يتمتع بجلد وصبر شديد للزوم.

○ أن يكون قادرا على عمل الادوار المختلفة الشخصية.

○ أن يتقن اللغة التي سيتم التفاوض بها.

من يقوم بالتفاوض ؟ (فرد / فريق)

يتوقف الاختيار (فرد / فريق) على اعتبارات منها:

○ مدى تفهم طبيعة موضوع التفاوض وخصائصه وما يحتاج اليه
من بيانات ومهارات وقدرات.

○ مدى أهمية موضوع التفاوض ومستوى المنافع والمخاطر
المرتبطة بنتائج التفاوض بشأنها.

○ اعتبارات التكلفة والعائد في المفاضلة بين الاسلوب الفردي
والجماعي.

المهارات والقدرات التفاوضية التي تلائم الاحتياجات المطلوبة من الكفاءات
في عملية التفاوض ولكل مزاياه وهي:

مزايا المفاوض الفرد

- سرعة الانجاز والبت
- التحديد الواضح للمسئولية
- منع الخصم من توجيه اسئلتة المحرجة او الصعبة الى الافراد الضعفاء في الفريق ومنه بث الفرقة بين اعضاء الفريق.
- عدم اضعاف المركز التفاوضي نتيجة ظهور خلاف داخل الفريق
- امكانية الحصول على تنازلات فورية من الطرفين بشكل اكثر توازنا وبصورة ايسر من حالة الفريق

مزايا الفريق المفاوض

- امكانية استخدام افراد بقدرات ومهارات متنوعة مما يحقق التعبير عن وجهات النظر المختلفة في الموضوع والتكامل في اتخاذ القرار
- يؤدي تعدد وتنوع الخبرات الى تصحيح اي تعبير خاطئ عن وجهات النظر المعروضة واعطاء مرونة اكبر للمنافسة

- يؤدي استخدام الفريق الى زيادة فرص الموضوعية وتقليل التحيز الشخصي او الانسياق وراء المصالح الشخصية
- ايجاد جبهة واسعة امام الطرف الاخر
- استخدام تكتيك العضو المتشدد والعضو المتساهل وهو يتيح مرونة اكبر في ادارة المفاوضات وتغيير المواقف بسرعة عند اللزوم.
- امكان تأجيل الالتزام بموقف بحجة استشارة الزملاء

اعتبارات تحديد فريق التفاوض

- تحديد التخصصات الواجب توافرها لدى اعضاء الفريق
- تحديد واجبات كل عضو
- تحديد المواصفات والمهارات الواجب توافرها في رئيس الفريق المفاوض
- وضع قواعد وضوابط التعاون بين أعضاء فريق التفاوض
- وضوح دور رئيس الفريق وواجباته.

دور رئيس الفريق

الواجبات الرئيسية لرئيس فريق التفاوض:

- يشارك أصحاب السلطة وذوي العلاقة بعملية التفاوض في تحديد اهداف عملية التفاوض ونتائجها.
- يدرس موضوعات التفاوض ويحللها ويتعرف على طبيعتها وخصائصها
- يحدد الامكانيات البشرية والمادية والوثائق والمعلومات اللازمة ويوفرها
- يتأكد من توفير المهارات والقدرات الفنية اللازمة لدى الفريق
- يحدد واجبات أعضاء الفريق ويوزع عليهم الادوار
- يعمل على بناء الثقة لدى اعضاء الفريق وينمي مهاراتهم على الاصغاء والتحدث والعرض والحوار والاقناع.
- يوفر فرص التعاون بين اعضاء الفريق.
- يتخذ القرارات الملائمة علي ضوء التقدم في عملية التفاوض.

- يعمل علي حماية فريق التفاوض في مواجهة اطراف التفاوض من محاولات الاختراق او التأثير.

محددات فاعلية فريق التفاوض

تتوقف فعالية اداء الفريق علي الاعتبارات التالية:

- حسن اختيار اعضاء فريق التفاوض
- حسن اختيار رئيس الفريق
- توافر العلاقات الطيبة والثقة والتأييد المتبادل مع أعضاء الفريق.
- الفهم الكامل للاهداف والاعتناع بها
- حسن توزيع الادوار بين الاعضاء
- الحفاظ علي عدد معقول لاعضاء الفريق

تحديد أجندة التفاوض

تعبر اجندة التفاوض عن استراتيجية المفاوض وهي تنبثق من افتراضات اعددها ولا شك ان تحديد الاجندة هو احد التكتيكات الاساسية للمفاوض، وعند تحديد أجندة التفاوض بغرض البدائل التالية:

- التركيز على الموضوعات العامة دون التطرق للتفاصيل، على ان توضع التفاصيل في اجندة غير معلنه تستخدم اثناء التفاوض.
- البدء في الاجندة بالقضايا الاساسية لاعتبارها الالهة وحسمها يؤدي الى حل القضايا الثانوية.
- البدء بالقضايا الثانوية من قبيل تأجيل المواجهة قليلا وتقديم التنازلات بشأنها بسهولة وكسب ثقة الخصم على أمل ان يقدم الخصم تنازلات مقابلة وساعتها ستكون القضايا الاساسية هي موضوع التنازل.
- البدء بتحديد مجموعة من الشروط التي يتم الاتفاق عليها اولاً باعتبارها الحاكمة في التفاوض ثم تبدأ المفاوضات حول التفاصيل التنفيذية، وعادة ما تمثل هذه الشروط المبادئ والاسس التي تعبر عن المصالح المشتركة للفريقين، فمثلاً أن يتفق المفاوضون على السياسات التسويقية للشركات الثلاثة الكبرى في سوق احدى السلع على 1- حظر حرب الاسعار بينهم 2- حظر خطف الخبرات النادرة بينهم 3- عدم تجاوز ميزانية الاعلان لاي منهم بنسبة 5% من قيمة المبيعات ثم تبدأ المفاوضات في التفاصيل التنفيذية لهذه المبادئ.

○ تقسيم قضايا التفاوض الى مجموعات نوعيه متخصصة مثل
الجوانب الفنية للمشروع السياحي، والجوانب التسويقية
والقانونية ثم يجري التفاوض حول كل مجموعة نوعية على
حده.

اختبار لغة التفاوض

عند اختيار لغة التفاوض يوجد بديلان:

- ان يستخدم كل طرف لغته الاصلية مع
الاستعانة بمترجم.
- ان يتفق الطرفان على استخدام لغة يتقنها كل
منهما.

تحديد مكان التفاوض

تظهر اهمية تحديد المكان وتجهيزه في المفاوضات الدولية، فهل من الافضل
ان تسافر الى الطرف الاخر ام ان تدعوه الى موطنك ام ان تلتقيا في مكان
ثالث.

أما عن التجهيزات فينصح بما يلي:

- توفير قاعة مناسبة من حيث المساحة والتهوية والاضاءة
- تزويد القاعة بأماكن مريحة للجلوس
- توفير درجة السرية اللازمة للمفاوضات
- توفير وسائل الايضاح المناسبة ووسائل الاتصالات
- توفير موائد المفاوضات بشكل مناسب
- دراسة امكانية التفاوض اثناء تناول وجبات خفيفة لاضفاء جو غير رسمي

ترتيبات الاتصال

يمكن ذكر النصائح التالية لترتيب عملية الاتصال بين الاطراف:

- ان يقوم بالاتصال شخص من مستوى وظيفي مناسب لمن سيتم الاتصال به.
- الالتزام بالأدب واللباقة التامة في الحديث.
- الالتزام التام بالمواعيد.
- إبداء المرونة في المنافسة مع الحزم بأدب تام عند اللزوم.

الجلسة الافتتاحية

يجب التحضير للجلسة الافتتاحية بعناية حيث ان ما يدور فيها سيؤثر على سير المفاوضات ولعل أهم الامور الواجب الإعداد لها كيفية بدء الحديث ومن البدائل المتاحة:

- البدء بموضوع عام - خارج موضوع التفاوض- لمجرد خلق فرصة لتبادل الحوار.
- البدء بالإشارة إلى خبر هام او حادث قريب او حدث معين تتحدث عنه وسائل الإعلام.
- البدء بقصة طريفة او استرجاع ذكريات لطيفة مع الابتعاد عن الامور التي تبعث الاكتئاب او الامور ذات الحساسية الدينية او السياسية.
- البدء في موضوع التفاوض بابداء مجموعة من الملاحظات العامة او المبادئ المستقرة التي لا تحتمل ان تثير اعتراضا لدى الطرف الاخر.
- البدء بتجسيد المزايا التي يحققها الخصم من اتمام المفاوضات بنجاح.

تحديد سيناريوهات بديلة لخطبة المناقشة والحوار

يتعين علينا وضع عدة سيناريوهات (تصورات لسير المفاوضات) علي ان يتضمن ذلك:

- تصورات بديلة لبداية الجلسة ومن الذي يبدأ الكلام وبماذا يبدأ، وكيف يقدم زملاءه، وكيف يتم تجاذب اطراف الحديث التمهيدي ؟.
- تحديد أسلوب وطريقة وترتيب عرض القضايا محل التفاوض.
- توقعات بشأن سلوك الخصم واستجابات وردود وأفعاله.
- مدي الحاجة الي الاعلان عن الموقف ومدي الصراحة والامانة في ذلك الاعلان من البداية.
- توقعات بشأن الحدود القصوي والدنيا للخصم.
- تصورات تفصيلية لتسلسل الاحداث اثناء المفاوضات ومتي تصل الي نهايتها.

التدريب العملي

التدريب العملي هو المدخل العملي لتحقيق الفاعلية في الممارسة العملية، ونستعرض فيما يلي ثلاث طرق من اهم طرق الإعداد التدريبي للتفاوض:

أ) تمثيل الأدوار

يتم تمثيل كافة اطراف التفاوض بجميع اعضاء الفريق التفاوضي فيكون هناك شخص يمثل رئيس الوفد وشخص يمثل كل عضو، ونفس الشيء بالنسبة للخصم كما يقوم الجميع بإدارة المفاوضات كما لو كانت حقيقة من المهم ان يزود الاطراف ببيانات ومعلومات اللازمة للتفاوض

ب) تعصيف الافكار

يتم اختبار عدد من الافراد ذوي الصلة بموضوع التفاوض ويعقد لهم لقاء مفتوح ويطلب منهم ابداء الراي في القضايا المطروحة ويتم تلقي الاراء وتسجيلها وترتيبها وتنظيمها بشكل يمكن الاستفادة منه في الإعداد العملي للتفاوض.

ج) المؤتمرات

يعقد المؤتمر من عدد من الافراد ذوي الصلة بالموضوع التفاوضي ثم تدار المناقشة بشكل منظم على ان يتم التحضير المسبق قبل المؤتمر ويقود المناقشة شخص قادر على توجيهها في مسارات بناءه تفيد في عملية المفاوضات.

7 - بدء التفاوض

قد يكون من المفيد من اطراف التفاوض البدء بالموضوعات المشتركة التي لا يوجد عليها خلاف او التي يتفق عليها بسرعة ويسر، ويحقق البدء الجيد للتفاوض مزايا عديدة منها:

- اطالة مدى عملية التفاوض لتشمل عديد من الموضوعات التي تهم الأطراف.
- تحقيق بدايات هادئة يطلب عليها التفاعل والاستجابة من الاطراف بما يفتح مجالات مشتركة جديدة ونقاط التقاء لم تكن واضحة قبل بدء جولات التفاوض.
- توثيق الصلة وتضييق الفجوة وتقليل احتمالات الخلاف بين الطرفين.

○ كسب الثقة وبناء جسور التفاهم بين اطراف
التفاوض.

الحصول على بديل (نعم) من الطرف الاخر مما يحققه من هدوء بدني.
ونفسي لأطراف التفاوض وتجنب بديل (لا) من الطرف الاخر بما يرتبط به
من عبء نفسي.

الفصل الثاني

شخصية المفاوض

الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

1) مختبر للتعرف على صفاتك ومهاراتك التفاوضية

يتعذر أن تنمي مهاراتك التفاوضية دون أن تحددها أولا وتوضحها بدقة وموضوعية وتتعرف على اوجه القوة ونقاط الضعف ثم تحدد متطلبات واساليب تحسينها ثم بعد ذلك يمكنك ان تحقق ما يلي:

- ستحقق صفقات أفضل.
- ستتمكن من تحقيق كثير مما تريده.
- ستعطي للآخرين فرصا أفضل لكي يحققوا كثيرا مما يريدون.
- ستشعر بالرضا عما قمت به مهما كانت النتائج.
- ستكون في حالة استعداد دائم للتعامل مع المواقف ويمكنك الان ان تتفاوض.
- ستمارس حياتك كلها باستمتاع مع زملائك ورؤسائك ومرؤوسيك ومع كل الاطراف ذات العلاقة بك.

الصفات الأساسية للمفاوض الناجح

الاتزان العاطفي والتوافق النفسي.

يتطلب نجاحك في المفاوضات ان تتصف بالهدوء والتحكم في انفعالاتك ويمكن تنمية هذه الصفة من خلال:

- الالتزام بالموضوعية في دراسة الاحداث والوقائع وتحليلها.
- تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والاثارة من الطرف الآخر.
- تأكد من اقتناعك بأن حالات الغضب والانفعالات غير المدروسة يترتب عليها توتر في جو التفاوض.
- تأكد من ادراكك بأن عدم تحكمك في أعصابك وغضبك غير المحسوب يجعلك في موقف نفسي يمكن الطرف الاخر من استغلال اي فرصة للحصول على معلومات سرية لا تود الاعلان عنها.
- تجنب مقاطعة الطرف الاخر عند انفعاله والتزم الهدوء وكذلك تجنب النظر اليه باستغراب أو ازدراء.

المنطق والموضوعية

يمكن تدعيم خاصية المنطق والموضوعية من خلال:

- تعرف بدقة على احتياجات الطرف الآخر وآماله ورغباته ومخاوفه ثم خذها بعين الاعتبار.
- اهتم بتحديد وعرض الحقائق.
- ركز في الحوار على القضايا والموضوعات وليس على الأشخاص.
- ابراز الادلة المنطقية والحجج عند مناقشة موضوعات التفاوض.
- تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى للتوصل الى اتفاق يحقق مصلحة الطرفين.
- الزم نفسك بالاعتراف بالحد الأدنى من أهداف ومصالح الطرف الآخر.
- تأكد من الواقعية في تحديد أهدافك.
- من الملائم أن تعترف في بعض الحالات بالصعوبات التي تواجه الطرف الآخر.

○ ضرورة التمييز بين المواقف التفاوضية التي قد يبدو منها التعارض بين المصالح الحقيقية للطرف عن تلك المواقف التي تكون المصالح واحدة أو مشتركة.

○ ابحث عن حلول موضوعية مقبولة من الأطراف الأخرى لاي مشكلات تظهر خلال مراحل التفاوض.

الثقة الموضوعية بالنفس

يمكن تنمية الثقة بالنفس من خلال:

○ بناء علاقات من الود والتفاهم مع اطراف التفاوض من خلال الاتصالات الشخصية غير الرسمية.

○ توفر بيانات تاريخية متصلة عن الاتفاقات وتحليلها بعمق للتأكد من احترام الموثيق.

○ دراسة الامكانيات المادية والفنية لدى اطراف التفاوض والتعرف على اتجاهات العناصر البشرية المشاركة في عملية التفاوض للتأكد من توافر متطلبات بناء الثقة والمصادقية.

○ تحقيق قدر ملائم من التوازن بين الثقة
وافترض حسن النية من جهة والاخذ بسياسة
الحيطة والحذر من جهة أخرى.

○ حاول أن تبرز أن لديك الرغبة والقدرة معا
لتفهم المشكلات التي تواجه عملية التفاوض
وتقديم البدائل المنطقية التي تحقق مصالح
كافة الاطراف.

○ تجنب استخدام التهديد واساليب الضغط.

○ إن من العوامل التي تزيل الثقة " الكذب "
فجنبه.

○ تقديم تنازلات مدروسة بدون انتظار مقابلها.

(2) المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح

مهارات الاستماع والانصات

يمكن للمفاوض ان ينمي مهاراته في الاستماع من خلال:

● يؤدي عدو متابعة حديث الطرف الاخر الى عدم استيعاب وجهة نظره.

● يؤدي الاستماع الجيد الى تفهم منهج تفكير الطرف الآخر ومعرفة نقاط الضعف والقوة.

● يؤدي حسن الاستماع الى ادراك الطرف الاخر بان لديك الرغبة القوية لتفهم اهدافه ومن ثم ايجاد جو من التفاهم والثقة.

● يؤدي حسن الاستماع الى تأكيد تمتعك بعقلية متفتحة.

● حسن الاستماع يعد اولى التوضيحات التي تقدمها للطرف الاخر.

مهارات التحدث

اساليب تنمية مهارات التحدث

يمكن تنمية مهارات التحدث من خلال:

● اعرض ما تريد ان تقدمه من معلومات بصورة لا تثير دافع الاعتراض.

● استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الاخر للاجابة بنعم.

● احذر أن تنشغل بالتفكير في الرد اثناء الكلام قبل ان ينهي الطرف

الاخر حديثه لان ذلك يعني انك لم تتابعه ولم تتفهم رأيه كاملا.

○ لا تقاطع المتحدث.

○ الالتزام بأدب المقاطعة للطرف الآخر ومنها عرض بدائل محدودة لمواجهة اطالة الطرف الآخر للحديث، استخدام الأسئلة اموجهة الخروج عن الموضوع الاساسي واعادة الحديث الى اصل الموضوع، استخدام اسلوب الاستئذان بشكل لبق.

المهارات الفرعية المكونة لمهارات التحدث

أ) مهارات الحوار الفعال

يمكن تنمية مهارتك في تحقيق الحوار الفعال من خلال:

- استوعب المنهج التفاوضي للطرف الآخر.
- تعرف على نقاط القوة والضعف للطرف الآخر.
- استخدام التعبيرات المؤثرة والموجزة.
- تجنب تقليل قيمة الأفكار التي يطرحها الطرف الآخر.
- احرص على حسن الاستماع وتقبل الراي الآخر.
- تجنب اتخاذ الراي المعاكس.

● تجنب الوضوح في تبني موقف الرفض.

● لا تظهر بمظهر المدافع المستميت عن آرائك.

● ركز تحفظك على الموضوع ذاته واحذر ان يكون تحفظك على صاحب الموضوع (الطرف الآخر).

(ب) مهارات التأثير والاقناع

يمكن تنمية مهاراتك في التأثير والاقناع من خلال:

● يؤدي توفر المعلومات عن موضوعات التفاوض الى القدرة على الاقناع.

● من خلال الادراك الجيد الناتج عن اليقظة الذهنية، يمكنك أن تحسن التعبير عن أهدافك وتكون مقنعا.

● تؤدي المرونة الذهنية وامكانية البدائل الى تنمية القدرة على الاستدلال.

● تنعكس درجة اقناعك بأهدافك على تعبيرات وجهك وقدرتك على الاقناع.

● يؤدي حرصك على تحقيق اهدافك وممارستك لها باستمتاع الى تنمية قدرتك على التأثير.

ج) مهارات تحديد البدائل

يمكن تنمية القدرة على تحديد البدائل من خلال اثاره التساؤلات التالية:

● ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض اذا رفض الطرف الاخر ما اقترحه من حل ؟

● كيف اساعد الطرف الاخر في اختيار الحل الذي يحقق المصلحة المشتركة ؟

● كيف تتجنب ان يشعر أطراف التفاوض ان احد المفاوضين فرض رأيه وأملى شروطه عليهم؟

● كيف تستطيع ان تدرك توجهات الطرف الاخر ؟

● كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها ؟ وكذلك بالنسبة للطرف الاخر ؟

● كيف تكتشف موضوعية الطرف الاخر في وضع أهدافه ؟

د) مهارات تحديد القوة والنفوذ النسبي

من المهم ان يتعرف المفاوض على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه وكذلك الحال للطرف الاخر، وتجدر الاشارة الى ان مفهوم القوة والضعف أمر نسبي وليس بالضرورة ان تعدد اوجه القوة وقلة نقاط الضعف يعني قوة الموقف التفاوضي وانما يتوقف ذلك على حسن استخدام أوجه القوة من جهة وفعالية معالجة نقاط الضعف من جهة أخرى.

هـ) مهارات التوظيف الجيد للمعلومات

يمكن تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات من خلال:

- إدراك أن الرغبة في التحدث شأنها شأن بقية الغرائز يجب التحكم فيها والسيطرة عليها.
- حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات.
- احتفظ دائماً بقدر معين من المعلومات تجعلك مجال بحث ومثار تساؤل للطرف الآخر.

و) مهارات انشاء العلاقات وكسب التعاون

يمكن تنمية مهارات انشاء العلاقات مع اطراف التفاوض من خلال:

○ تجنب ان يكون سبب رفض مقترحات الطرف الاخر انها واردة
منه اعتقادا بأن قبول هذه المقترحات تعد من قبل الاستسلام
للطرف الآخر.

○ احرص على ان يتم صياغة مقترحاتك بما يتلائم مع قيم وثقافة
الطرف الاخر.

○ احرص على تأكيد احترامك لاراء ومقترحات الاطراف الأخرى.

مهارات التعامل مع الاعتراضات

ما المقصود باعتراض الطرف الاخر في التفاوض ؟

○ يجب أن تعلم أن اعتراض الطرف الاخر هو اول خطوة في
تفاعله معك والاستجابة لك.

○ يؤكد الواقع أن الطرف الاخر الذي يعترض هو الذي يشترك
عادة والطرف الذي يشترك معك في المصالح ولديه الرغبة في
الاتفاق معك بينما الطرف الذي يتجنب الاعتراض عادة لم يكن
قد قرر بدء التفاوض.

○ يجب التفرقة بين كل من اعتراض الطرف الاخر او شكواه او
تحفظه على بدء التفاوض او الاستمرار فيه حيث ان شكوى

الطرف الاخر هي مرحلة تأتي بعد مرحلة اعتراضه ويعني هذا ان عدم الكفاءة في التعامل مع افتراضات الطرف الاخر ينتج عنها شكاوي من الطرف الاخر وان عدم الكفاءة في التعامل مع الشكاوي ينتج عنها مواقف سلبية من الطرف الاخر في عملية التفاوض.

أسباب الاعتراضات

الاسباب الحقيقية للاعتراضات هي:

- رغبة الطرف الاخر في ان يشعر انه هو المؤثر في سير التفاوض.
- رغبة الطرف الاخر في ان يحصل على أفضل الكزايا الممكنة.
- رغبة الطرف الاخر في ان يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك.
- رغبة الطرف الاخر في الشعور بأنه الاقوى لانه هو الذي يعترض وان يستجيب له.
- رغبة الطرف الاخر في ابراز انه فاهم وواع ويريد اثبات ذاته.
- رغبة الطرف الاخر في مقاومة اي تغيير يطرأ على سير التفاوض باعتبار ان مقاومة التغيير هو السمة البشرية الغالبة.

○ تعدد البدائل امام الطرف الاخر قد تجعل الامور اشد صعوبة
امام الطرف الاخر، لذا يبدأ بالهجوم والاعتراض حتى يفكر
ويتخذ قرار.

○ قد لا يفهم الطرف الاخر المعلومات التي سمعها لذلك يبدأ
بالاعتراض حتى يتم اعادة او صياغة الكلام في شكل آخر حتى
يفهمه.

أنواع الاعتراضات

هناك عدة اعتراضات يمكن ان يثيرها الطرف الاخر في عملية التفاوض وهي:

الاعتراضات الحقيقية، الاعتراضات غير الحقيقية، الاعتراضات الصريحة
المعلنة، الاعتراضات غير المعلنة، الاعتراضات الصامتة، الاعتراضات المنطقية،
الاعتراضات العاطفية، الاعتراضات النابعة من حاجة الطرف الاخر،
الاعتراضات الموجهة، الاعتراضات على اتخاذ القرارات، الاعتراضات الموجهة الى
المفاوض، الاعتراضات على المكاسب.

ما هي أهمية الاعتراضات بالنسبة للمفاوض الناجح ؟

هل اعتراض الطرف الآخر يعتبر ظاهرة سلبية ؟ الاعتراض يعتبر ظاهرة ايجابية لاستمرار عملية التفاوض ويتضح ذلك من خلال المبادئ التالية:

- المفاوض الناجح هو الذي يحرك الاعتراضات لدى الطرف الآخر.
- اعتراض المفاوض هو وسيلته الاساسية لاشباع رغباته وتحقيق ذاته في عملية التفاوض.
- اعتراضات المفاوض تجعله مقتنعا انه هو المؤثر القوي وانه قام بدراسة الموضوعات وانه اتخذ قرار الاتفاق مع الطرف الآخر عن وعي ودراية قبل اعلان الموافقة.
- اعتراضات الطرف الآخر تعني انه هم المؤثر في الموقف ولديه القدرة في توجيه مسار التفاوض.

المبادئ العامة لتنمية مهارات التعامل مع الاعتراضات في عملية التفاوض:

- يجب التنبؤ بالاعتراضات المحتملة من الطرف الآخر.
- من الضروري التدريب المسبق على كيفية واسلوب التعامل مع الاعتراضات المتوقعة.
- تناول الاعتراضات من وجهة الطرف الاخر.
- عدم تضخيم الاعتراض.
- تجنب الجدل بقدر المستطاع واحذر المراء في اي حال حتى ولو كان الاعتراض غير حقيقي وحتى لو كان الطرف الاخر من النوع الذي يدعي المعرفة ببواطن الامور.
- متى تتعامل مع الاعتراض ؟ وهل يجب التعامل الفوري بمجرد ابداء الطرف الاخر لأي اعتراض ؟
- ترديد الاعتراض.

مهارات التعامل مع أنماط البشر

هناك عدة أنماط من البشر يجب مراعاة ذلك عند التفاوض، وهذه الأنماط هي:

○ الفرد الخشن أو المتشدد ذو التصميم الشديد.

○ الفرد المدعي المعرفة.

○ الفرد المرح الودود ذو الشخصية المنبسطة.

○ الفرد المتردد.

○ الفرد المشاغب.

○ الفرد الايجابي المفكر.

مهارات الابداع والابتكار

مراحل الابداع والابتكار

تمر عملية الابتكار بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة الادراك والوعي بوجود مشكلة

يعتبر تحديد المشكلة نصف الحل يضاف اليه ادراك المفاوض بوجود مشكلة لذلك فإن الوعي بوجود مشكلة هو امر هام وعندما يتناول المفاوض المشكلة بغرض حلها فانه يسعى لتجميع أكبر قدر من المعلومات، وفيما يلي مجموعة من الارشادات التي ترفع قدرتك على الوعي بوجود مشكلة:

- انظر حولك وحاول الا تأخذ الامور على علاتها
- اقرا عن الموضوع الذي تشعر فيه بقلق.
- اسأل رئيسك وزملائك ومرؤوسيك ان كان هناك مشكلة.
- قم بإجراء زيارات لمواقع عمل مشابهه لعملك.
- قارن أداء عملك بالأداء في عمل يشابهه ولكن في مكان آخر.
- فكر في الموضوع بشكل كلي وشامل وغير نمطي.
- حاول أن تحدد المشكلة بشكل مبدئي.
- انظر إلى عناصر المشكلة وحدد ما يسمى المشكل من قريب وبعيد.

○ حدد العلاقة بين العناصر.

○ اجمع معلومات كاملة عن كل عنصر.

المرحلة الثانية: مرحلة التأمل وحضانة المشكلة:

هذه المرحلة أكثر المراحل غموضاً لأنها تتم داخل وحدات المفاوض ولا تترجم إلى سلوك ظاهري، حيث يقوم المفاوض بتطوير الحجم الهائل من المعلومات ليصبح شيئاً له معنى كل هذا يتم داخل الإنسان دون أن يبدو عليه أي نشاط ظاهري بل يبدو أنه شارد كالذين يحلمون أحلام يقظة لأنه يفكر بعمق في المشكلة ويستمر المفاوض في التفكير ليل نهار في الموضوع ولا يهدأ له بال حتى يصل إلى الحل الذي يرضيه ويمكن أجمال هذه المرحلة بكلمة التحليل.

وهذه بعض النقاط التي تساعد في مرحلة التأمل وحضانة المشكلة وتعطي نتائج مضمونة:

○ تمعن في المشكلة وانظر إليها من زوايا كثيرة.

○ تقبل ولا ترفض أي أفكار جديدة.

○ حاول أن تصوغ المشكلة بعدة طرق.

- اكتب نظرتك للمشكلة.
- افحص نظرة رئيسك ومرؤوسيك للمشكلة.
- حاول أن تقص المشكلة في شكل قصة.
- اشرح المشكلة من على لسان الآخرين.
- استمر في القراءة والاطلاع حول المشكلة والتحدث مع الآخرين.
- قم بزيارات ممكنة للاماكن ذات العلاقة.
- فكر في المشكلة في وقت ومكان ليس له علاقة بالعمل.
- لا تترك المشكلة تبرد وتفكر فيها باستمرار واطرق الحديد وهو ساخن.
- اعصف بذهنك وذهن الآخرين للحصول على أفكار جديدة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الخلق والالهام

في هذه المرحلة يتحول النشاط الذهني والوجداني الى نشاط او سلوك ظاهري وهذه المرحلة تمثل بلوغ النهاية وهي في الواقع محصلة تفكير طويل. هذه المرحلة هي مرحلة جني الثمار،

ويمكن أن يتم جني الثمار أو التوصل للأفكار المبتكرة من خلال ما يلي:

○ عرض الأفكار (الاقتراحات) الرئيسية.

○ إضافة الأفكار الهامة.

○ وضع نواه لأفكار لاحقة.

○ استخدام مفاهيم مباشرة.

○ استخدام مفاهيم ضمنية.

○ قياس الاتجاهات.

○ دراسة الحاجات أو السبب للأفكار.

○ تجديد التركيز على الأفكار المطروحة.

○ تحديد كيفية التغيير.

طرق التفكير الابتكاري

○ العصف الذهني

○ أسلوب دلفي

○ أسلوب تنظيم الذهن

- القراءة الفعالة
- اسلوب القبعات الست للتفكير
- طريقة المترابطات
- التركيز
- التحدي الابتكاري
- البحث عن البدائل
- مروحة المفاهيم
- اثارة الافكار
- الاساليب الجمالية في الابتكار
- المدخلات أو الكلمات العشوائية
- كتابة أفكار الذهن

المرحلة الرابعة: مرحلة التأكد والتحقق

وهي المرحلة النهائية للعملية الابداعية وتتضمن فحص وتقييم الافكار الجديدة للتحقق من صحتها،

وهذه هي بعض الاساليب التي من خلالها يمكن معالجة واختبار الافكار
الابتكارية:

- عدم التسرع في رفض بعض الافكار
- قم بتعديل الفكرة لكي تتناسب مع الامكانيات المتاحة
- قم بتعطيل الافكار اولا باول لكي تتوائم مع الامكانيات المتاحة
- قم بتدعيم افكارك وتعزيزها حتى تصبح أكثر فائدة
- انتبه الى الافكار الجيدة والتقطها
- قارن بين الافكار الجديدة والافكار المستخدمة حاليا وقارن بين الافكار الجديدة وبعضها البعض
- حدد العيوب والمشاكل والصعوبات الموجودة في الفكرة وتغلب عليها

○ انظر الى المستقبل وتوقع النتائج

○ حدد قابلية الفكرة للاختبار

○ تقييم الافكار

التفاوض الفعال مع رئيسك المباشر

كيف تنمي مركزك التفاوضي مع رئيسك ؟ (كيف تدير رئيسك ؟) فيما يلي الصفات والمهارات الرئيسية التي تمكنك من التفاوض الفعال مع رؤسائك:

○ الاصغاء جيدا الى رئيسك

○ التركيز جيدا لما يقوله رئيسك

○ الدبلوماسية (الفطنة واللباقة)

○ ارفع من شأن رئيسك

○ كن ايجابيا متفائلا

○ لا تخل بالوعود

○ اعرف رئيسك معرفة جيدة

○ لا تشغل رئيسك بمشاكلك الخاصة

○ اذهب مبكرا الى مكان عملك

○ لا تقترب من رئيسك اكثر من اللازم

○ الصدق والصراحة والولاء لرئيسك

3) المراسلات ودورها في التفاوض

فيما يلي أنواع المراسلات وخصائصها وكيفية التعامل معها وتوظيفها لنجاح التفاوض:

أولا: مراسلات تتعلق بالمعلومات:

وهي تستخدم من أجل طلب معلومات أو تقديم معلومات وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

○ الدخول مباشرة في جوهر الرسالة

○ الوضوح والصراحة في موضوع الرسالة

○ الابتعاد عن المقدمات التفصيلية

○ إبراز دقيق وموجز حول المطلوب منك

خصائصها:

- معظمها روتينية متكررة يتم اعدادها وفق اطار موحد وعادة يكون لها شكل عام مألوف بين الشركات أو المنظمات.
- بعضها غير روتيني لمعالجة مواقف او قضايا خاصة.
- تعتمد على المدخل المباشر في الصياغة والتحرير ويجب الدخول مباشرة.

ثانيا: مراسلات بغرض عرض او تقديم المنتج او الخدمة:

تستخدم بهدف تقديم خدمات ام منتجات الى الغير وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة:

- إتباع المدخل غير المباشر.
- التركيز على الحث والإقناع.
- البداية هي التركيز على ما يهدف الية الطرف الاخر الذي يقدم له الخدمة.
- افتتاحية الرسالة لها تأثير كبير في تهيئة مناخ الاتصال.

○ السطور الأولى لا بد ان تخلق نوعا من الود والالفة لتجهيز المرسل اليه لتبني ما تريده.

○ لا بد ان تحتوي الرسالة على مغريات غير تقليدية بالنسبة للمرسل اليه.

○ يجب ابراز خصائص الخدمة التي تقدمها لخلق وضع متميز عنك.

○ ضرورة ربط مزايا الخدمة او المنتج مع احتياجات او اهداف الاخر وربما يؤكد على المنفعة الذاتية للمرسل اليه، والتركيز على خدمات ما بعد الاتفاق.

○ ركز الرسالة على احتياجات وأهداف الطرف الاخر أكثر من تركيزك على الكلام عن نفسك.

○ من الضروري ان تحرك الطرف الاخر نحو اتخاذ القرار الذي تهدف انت إليه.

ثالثا: مراسلات تتناول مواضع نزاع:

... لاحظ أنه في مثل هذه المراسلات تكون توقعات واهتمامات واهداف متلقي الرسالة مختلفة وقد تكون متعارضة مع توقعاتك واهتماماتك،

وفي مثل هذه الرسائل يجب مراعاة ما يلي:

○ استخدام بعض الجمل او الكلمات التي تساهم
في تحقيق الاثر او الانطباع المستهدف من
المرسل

○ الرد الفوري على اي رسالة تصلك من هذا النوع
وعلى ان يتضمن الرد اجابة او توضيح مناسب
لكل بنود الرسالة الاصلية

○ تعتبر المراسلات في مثل هذه المواقف عبارة عن
مائدة اجتماعات وتفاوض غير مباشر

○ الاصل في الرد ان يتضمن حلا للمشكلة وان
يكون هذا الحل بدرجة مناسبة مقبولة من
الطرف الاخر

4) المقابلات ودورها في عملية التفاوض

العوامل المؤثرة في نجاح المقابلات:

- شكل اطراف المقابلة (الشكل والمظهر)
- انتماء اطراف المقابلة (الجنس الدين الجغرافيا)
- فكرة الشخص عن الطرف الاخر
- حركات الجسم
- تعبيرات الوجه
- الصوت
- اللغة
- قوة ومركزية اطراف المقابلة
- ود اطراف المقابلة
- ترتيب الجلسة ومكان المقابلة
- الاعلان عن موضوع المقابلة
- التخطيط المسبق للمقابلة

كيف تجري مقابلة شخصية ناجحة

- قُم بالإعداد المسبق للمقابلة
- هيئ المكان ومهّد للمقابلة
- شجع الطرف الآخر على التحدث
- اسأل الطرف الآخر أسئلة بصورة مباشرة وغير مباشرة
- سيطر وتحكم في مجريات المقابلة
- أنهِ المقابلة

(5) نصائح عامة للمفاوض

- ضرورة الاتفاق على الاساسيات والتأكد من الفهم المشترك من أطراف التفاوض
- يجب ان تهيء نفسك للتفاوض
- العلم بموضوع التفاوض والاقتناع به
- معرفة اغماط البشر وحسن التعامل معهم

○ عليك ان تتدرب على مراقبة نفسك والسيطرة عليها

○ تجنب ان ترفع صوتك الا عند الضرورة ما خاب من استخار ولا ندم من استشار

○ الحوار الجيد وسيلة وليس غاية

○ تفهم نفسك جيدا

○ تفهم الطرف الاخر جيدا

○ ادرس انماط ومدى التنازلات الممكنة

○ قيم واعد تقييم التوقعات والاتجاهات بصورة مستمرة

○ الالتزامات تقدم بتحفظ

○ تدخل وسيط

○ وسع دائرة التفاوض ومجالاته

○ حافظ على اسرارك

استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

الإستراتيجية تشير إلى الإطار العام للتحرك والاهداف الاساسية المطلوب تحقيقها وترجمة ذلك الى سياسات ومبادئ عامة يتم الالتزام بها في التعامل، وعادة ما تركز الاستراتيجية على الاهداف بعيدة المدى، أي ان الاستراتيجية التفاوضية هي التخطيط لعملية التفاوض.

أما مفهوم التكتيك فيشير الى العناصر الفرعية أو المكونات الجزئية التي يستخدمها المفاوض ويتحرك بها داخل الاستراتيجية لتحقيق الاهداف الرئيسية لعملية التفاوض.

1- استراتيجيات التفاوض

يمكن تصنيف الاستراتيجيات كما يلي:

استراتيجيات التفاوض (المصالح المشتركة).

تقوم استراتيجيات المصالح المشتركة على مجموعة من المبادئ العامة:

- التعاون بين أطراف التفاوض وتحقيق التكامل بينهم كشركاء بما يوفر فرص نجاح عملية التفاوض.

○ حرص كل طرف على بذل أقصى ما بوسعه لتعميق الثقة لدى الطرف الآخر.

○ وضوح الجهود التي يبذلها أطراف التفاوض لتوظيف الامكانيات المتوفرة لدى كل طرف في احكام السيطرة على الجوانب السلبية التي يمكن ان تقلل من فعالية التعاون وتحقيق اهداف عملية التفاوض.

○ وجود تفهم مشترك بين اطراف التفاوض بشأن المزايا والفوائد الممكنة واسلوب تحقيق المنافع المشتركة منها.

○ وجود توافق في الاتجاهات والميول وتوفر الرغبة الصادقة لدى اطراف التفاوض لتقديم التنازلات التي تتطلبها اهداف عملية التفاوض.

واستراتيجيات منهج المصالح المشتركة هي:

1. إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا

مدمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهم.

2. إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما.

ويمكن تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال:

* **توسيع مجالات التعاون:** وتتم هذه الإستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.

* **الارتقاء بدرجة التعاون:** وتقوم هذه الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

1- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

2- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

3- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

4- مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

3. إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

4. إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقات كل منهما.

وهناك أسلوبان لهذه الإستراتيجية هما:

1. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلة، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه الفترة المقبلة.

2. توسيع نطاق التعاون بمده إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد.

استراتيجيات الصراع

تقوم استراتيجيات الصراع على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

○ يستخدم كل طرف من الاطراف اساليب قد يظهر منها التعاون والرغبة في تحقيق المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة بينما هي في حقيقتها للتمويه والخداع.

○ يتظاهر كل طرف بابداء الاستعداد لتحقيق منافع للطرف الاخر بينما يحرص على توسيع مكاسبه الخاصة ولو ترتب على ذلك الحاق الضرر بالطرف الاخر.

وتهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق المكاسب الذاتية لاحد الاطراف فقط.

وعلى الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنينهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائماً سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

الإستراتيجية الأولى: إستراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي:

1. استنزاف وقت الطرف الآخر. ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها.

ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

*التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها.

* التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.

* التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

* التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.

* التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

2. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة

ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

* إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.

* وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

* زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة التشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية...الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشاراتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

3. استنزاف أموال الطرف الآخر

وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الإستراتيجية الثانية: إستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الإستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والداخلي وكل ما من شأنه أن يصبغهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مأكرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما. وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة

التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الإستراتيجية الثالثة: إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الإستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

* القدرة على التنويع والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.

* القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

* الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبض ساكنا انتظارا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه

الإستراتيجية الرابعة: إستراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي إستراتيجية يتم استخدامها بغض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وان يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجمعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع. وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقصر عمله هو فقط

على التوزيع ثم في مرحلة لاحقه نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الإستراتيجية الخامسة إستراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فانه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما: صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

إجراءات تنفيذ الإستراتيجية ومن بينها:

1) التسويف أو الصمت المؤقت:

وهي تتضمن الامتناع عن الرد الفوري أو تأجيل الإجابة عن سؤال معين بتغيير مجري الحديث أو الرد بسؤال آخر بغرض الاستفادة من الوقت للتفكير ودراسة مغزى السؤال وأهدافه وتقرير ما يجب عمله المفاوض الذي يبادر

بالاستجابة إلى طلبات خصمه وتقديم التنازلات فإن الأخير لا يتوقف عن طلب المزيد

(2) المفاجأة:

تتضمن التغيير المفاجئ في الأسلوب أو طريقة الحديث أو التفاوض علي الرغم من أن التغيير لم يكن متوقعا في ذلك الوقت وعادة يعكس ذلك هدفا ما أو الحصول علي تنازلات من الخصم

(3) الأمر الواقع:

وتتضمن دفعه الطرف الآخر لقبول تصرفك بوضعه أمام الأمر الواقع ولنجاح هذا التكتيك عمليا يجب توفر عدة شروط من أهمها:

- أن يكون احتمال قبول الطرف المعارض للنتيجة في النهاية احتمالا كبيرا

- أن تكون خسارة الطرف المعارض من استمرار معارضته اكبر ماديا ومعنويا من الخسارة التي تحدث نتيجة عدم تقبله الأمر الواقع.

(4) الانسحاب الهادي:

وهي استعداد المفاوض علي الانسحاب والتنازل عن رأيه للطرف الآخر بعد أن يكون قد حصل علي بعض المميزات مهما كانت فهو هنا يحاول إنقاذ ما يمكن إنقاذه.

(5) الانسحاب الظاهري:

وهنا يعلن احد الأطراف انسحابه في اللحظة الحاسمة فيحصل بذلك علي مزيد من التنازلات من خصمه

(6) الكر والفر أو التحول:

تعني استعداد المفاوض لتحويل موقفه من الأمام إلى الخلف أو العكس طبقا لظروف التفاوض وملابساته

(7) التقييد:

وهي وضع قيد علي الاتصال وذلك لإجبار الطرف الآخر علي الوصول إلى قرار سريع او للنزول علي رغبة معينة في التفاوض

(8) تحويل النظر عن القضايا الرئيسية لقضايا فرعية (التفتيت)

تستخدم للتشدد في القضايا الرئيسية الهامة وتقديم تنازلات في القضايا الفرعية الأقل أهمية

(9) ادعاء العجز:

أي تبرير موقف المفاوض المتشدد وعدم تقديم تنازلات بسبب الضغوط التي يتعرض لها من الجماعات او الفئات التي يمثلها أو محدودية الصلاحية.

(10) مفترق الطرق:

أي أن يتبع المفاوض أسلوب التنازل في بعض القضايا ليحصل علي أقصى ما يمكن الحصول عليه من تنازلات في القضايا الأكثر أهمية مدعيا انه مادام تماشي مع الطرف الآخر فيجب أن يقابله في منتصف الطريق.

(11) التدرج او الخطوة خطوة:

حيث تؤخذ القضية جزءا جزءا إلى أن تصل الأطراف المتفاوضة إلى الهدف النهائي وهي تفيد في حالة عدم معرفة الأطراف لبعضهم البعض أو خبراتهم في التعامل محدودة أو لا يوجد ثقة بينهم.

تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقاً لتوقيت التصرف كأساس لنجاح
الاستراتيجية (متى؟)

يكون أساس النجاح في هذه الاستراتيجية هو حسن التوقيت لكافة
التكتيكات والمواقف المرتبطة بالعملية التفاوضية ومنها ما يلي:

- توقيت بدء الكلام أو التوقف عنه
- توقيت الانسحاب.
- توقيت التراجع أو الهجوم.
- توقيت طرح البدائل أو الاقتراحات المضادة.
- توقيت التمسك بالموقف أو التراخي في ذلك.
- توقيت التقدم برأي جديد أو ادخال عناصر جديدة.
- توقيت طلب استراحة.

تصنيف استراتيجيات التفاوض طبقا لطابع السلوك التفاوضي (كيف؟)

يمكن التمييز هنا بين استراتيجيات متباينة والاستراتيجيات العكسية لكل منها:

استراتيجيات هجومية - استراتيجيات دفاعية:

يسعى المفاوض في الاستراتيجية الهجومية الى اتخاذ موقف هجومي ويكون في الغالب عدوانيا ومتشددا ويلجأ الى ذلك اذا كان موقفه التفاوض يشعره بالتفوق الكبير او لعدم حرصه على اتمام المفاوضات بنجاح او تقديره بان البدء بالهجوم يتيح فرصة افضل في المفاوضات كاجراء انتقامي وعلى العكس من ذلك يدرك المفاوض ان موقفه اضعف وبالتالي يستهدف الى تقليل الخسائر او انقاذ ما يمكن انقاذه.

استراتيجيات التدرج - استراتيجيات الانجاز مرة واحدة.

يلجأ المفاوض في الحالة الاولى الى تبني روح التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية ايمانا منه بان ذلك افضل نفسيا وايسر عمليا كما انه يوفر الوقت والجهد، وعلى العكس من ذلك تمثل استراتيجية الانجاز مرة واحدة او كما يطلق عليها احيانا الخبطة الواحدة فاسفة حاكمة للمفاوض الذي يقرر انه

لا يوجد ضمانة حقيقية لاستمرار فرص تحقيق اهداف في المستقبل وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي بالنسبة اليه مغريا بدرجة كافية وبالتالي يصر على الانجاز مرة واحدة.

استراتيجية التعاون - استراتيجية المواجهه.

يعتقد المفاوض في هذه الاستراتيجية بان اتخاذ موقف تعاوني مع الطرف الاخر فرصا اقل لانجاح المفاوضات من وجهة نظره، بينما يعتقد المفاوض في الحادل الثانية ان المواجهة تتيح فرصا افضل.

استراتيجيات تفادي النزاع - استراتيجيات مواجهة النزاع.

يحرص المفاوض في هذه الاستراتيجية الى تفادي كافة اسباب النزاع كخط استراتيجي في مفاوضاته ويكون مدفوعا بدوافع موضوعية او شخصية فرما يقدر ان النزاع يضر بمصالحه بدرجة اكبر وان موقفه ضعيف ويرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن وربما يرغب في التوصل الى اتفاق سريع لاسباب يقدر اهميتها، وبالعكس من هذا يسعى المفاوض في استراتيجية مواجهة النزاع الى تكثيف وتأكيد المواجهة وتصعيد الموقف عندما يقدر ان ذلك يتيح له فرص افضل لتحقيق اهدافه.

تكتيكات التفاوض

اشكال وصور التكتيكات المصاحبة للاستراتيجيات المختلفة:

التكتيكات التنفيذية لإستراتيجية توسيع قاعدة المكاسب المشاركة.

- طلب استراحة
- تحديد مواعيد نهائية
- ماذا لو
- كشف الحقائق كاملة
- كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا (اقصى ما في وسعي هو كذا)
- الهدايا الرمزية
- لقاء النادي أين نتفاوض ؟
- مجموعة الدراسات

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية فقط.

○ الخداع

○ نقص السلطة

○ الصقر والحمامة

○ تحويل اعتراضات الطرف الاخر الى ايجاب

○ لماذا ؟

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات متى ؟

○ التسويق.

○ المفاجأة.

○ الأمر الواقع.

○ الانسحاب الهادئ.

○ الانسحاب الظاهري.

○ الكر والفر.

○ نهاية المطاف.

○ التراجع.

○ الخداع والتضليل.

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات كيف وأين ؟

- المشاركة
- المساهمة
- منتصف الطريق
- التغطية
- العشوائية
- التدرج
- التصنيف الفئوي

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات التعاون

- تقديم عروض بديلة - تبادل الاقتراحات
- تقديم حلول للمشكلات القائمة
- توثيق الكلام
- تجزئة العرض او التدرج

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع

○ أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة.

○ اشتر بعض الوقت

○ اقترح الاستعانة بوسيط

○ نعم ولكن ثم نعم

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع

○ الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات

○ التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط

○ التهديد المباشر

التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية الدفاعية

○ التراجع

○ المقايضة

○ اشتر بعض الوقت

تكتيكات اخرى متنوعة

○ الالتفاف

○ طلب المساعدة من زميل في الفريق

○ المهادنة

○ المراوغة

العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

الحاجات واتجاهات تحقيقها

التفاوض سلوك هادف يحاول كل طرف الاجابة عن سؤالين هما:

○ كيف يحدد حاجات و اهداف المفاوض ؟

○ كيف يوفق بين حاجاته من ناحية وبين حاجات الطرف

الاخر من ناحية اخرى ؟

وبالتالي يصبح على المفاوض اختبار الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على

تحقيق اي من النواحي التالية او كلها:

- تحديد حاجات الطرف الاخر وتفهمها جيدا
 - تحديد اولويات اشباع هذه الحاجات
 - اشباع حاجات كل الاطراف المتفاوضة معا ما امكن ذلك
- ويمكن تقسيم الاستراتيجيات الخاصة بإشباع الحاجات طبقا لدرجة المخاطرة التي يتعرض لها المفاوضون بالترتيب التالي:
- استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف الاخر فقط
 - استراتيجيات تخدم اشباع حاجات الطرف المفاوض واغراض الفريق ذاته
 - استراتيجيات تخدم اشباع كل من حاجات الخصم والطرف المفاوض معا.
 - استراتيجيات تعمل ضد حاجات الطرف الاخر
 - استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض.
 - استراتيجيات تعمل ضد حاجات المفاوض وحاجات الطرف الاخر معا.

مراكز القوة النسبية للمفاوض

القوة التفاوضية هي المفتاح الرئيسي الذي يوجه سلوك المفاوض ويمكن النظر الى القوة التفاوضية كتصرف تكتيكي اذ ان العبرة ليست بوجود القوة لدى طرف من الاطراف ولكن العبرة باستخدام هذه القوة الاستخدام الفعال، وسوف نصور التفاوض على انه مباراة في ادارة الانطباعات او استخدام المعلومات - هذا التصور او النظرة الى التفاوض يقود الى افتراضات ثلاثة هي: القوة جوهر التفاوض، التفاوض عملية تكتيكية، القوة التفاوضية هي قوة الشخصية.

القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها

من العوامل الاساسية المحددة لاستراتيجيات التفاوض المناسبة وكيفية توجيه دفة النقاش فيها مدى اتفاق الطرف التفاوض على القضايا موضوع التفاوض سواء من ناحية:

- نطاق هذه القضايا و محتوياتها
- علاقة القضايا ومدى فرزها او ربطها معا
- العلاقة بين القضايا من ناحية والنواتج المحتمل تحقيقها لاطراف التفاوض من ناحية اخرى.

المهارات النسبية للمفاوضين

تتوقف المهارة النسبية للمفاوض على عدة اعتبارات في مقدمها:

○ توفر الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة

لأجراء الحوار والنقاش والمواجهة
والانسحاب.

○ طبيعة شخصية المفاوض وعلاقتها بشخصية

المفاوض الآخر ويعكس ذلك مدى التوافق أو
التباعد بين الطرفين.

أهمية التواصل إلى اتفاق

يؤثر مدى اهتمام المفاوض بالتوصل إلى اتفاق على استراتيجية والتكتيك
المناسبين ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

○ كلما زادت أهمية التوصل إلى اتفاق بين الأطراف المتفاوضة كلما كان
من الأفضل استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات تفادي
النزاع وتجنب تصعيد الخلافات مع السعي لتعظيم المكاسب
المشتركة.

● إذا كان التوصل الى اتفاق اكثر حيوية بالنسبة لطرف منه للطرف الاخر، فسوف ينعكس ذلك مباشرة على علاقات القوة النسبية بينهما.

الوقت المتاح:

● كلما كان الوقت المتاح للمفاوضات محدودا كلما غلب على المفاوض الاساليب المباشرة واستراتيجيات التعاون وتفادي النزاع.

● كلما كان الوقت المتاح محدودا كلما كانت التكتيكات التالية اكثر فاعلية عمليا وهي:

● تحديد مواعد نهائية.

● الكشف الكامل للحقائق

● الخداع

● نقص السلطة

● التسويف

● الانسحاب الظاهري.

خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق

● كلما زادت خطورة النتائج المترتبة على المفاوضات لطرف من الاطراف، كلما زادت فعالية تكتيكات (المساهمة) وشعارها شيلني واشيلك.

● لو كانت النتائج المترتبة خطيرة للطرفين معا، يكون من العملي استخدام استراتيجية التعاون والتي شعارها نحن اخوة.

● وعموما اذا كانت النتائج خطيرة بالنسبة لطرف واحد فعليه السعي لعدم اشعار الطرف الاخر بمدى هذه الخطورة حتى لا يضعف موقفه.

الخبرات السابقة بالطرف الآخر

المفاوض الماهر يسعى للاستفادة من خبرته السابقة بالطرف الاخر في اختياره لاستراتيجية التفاوض المناسبة مع مراعاة ما يلي:

● الحذر من التعميم لحالات تفاوضية غير متماثلة فقد ينقلب الحمل الوديع الى نمر مفترس اذا شعرتغير جذري في قوته النسبية.

● عدم التحيز في تقييم الخبرات السابقة وبالتالي عدم التقليل من شأن الخصم بدون مبرر.

○ ادراك التغير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تغيير الظروف او تراكم الخبرة.

السلوك المتوقع للخصم

يجب تقييم السلوك بشكل موضوعي مع الاسترشاد بما يلي:

○ تحديد بدائل مختلفة للسلوك المتوقع من الخصم ازاء كل استراتيجية على حدة.

○ تحديد استجابات بديلة لكل سلوك متوقع من الخصم

○ تكون الاستجابات المناسبة لسلوك الخصم في معظم الحالات هي:

■ عدم مبادلتة نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية.

■ إتباع سلوك مماثل او موافق في حالة السلوك التعاوني مع الخصم.

شخصية الخصم

- يجب أن يقوم المفاوض بدراسة شخصية الطرف الآخر دراسة وثيقة لكي يكيف سلوكه التفاوض بما يتلاءم معها فيستغل ما فيها من نقاط ضعف ويستعد لما فيها من نقاط قوة.
- يحسن أن يتضمن توزيع الادوار في الفريق المفاوض لأشخاص المقابلين لتركيبه شخصيات الفريق الخصم.

اعتبارات أخرى

- أهمية استمرار العلاقات بين الطرفين في المستقبل.
- توقعات الطرف الآخر حيث قد يكون متواضعة او مبالغ فيها.
- أهمية الخصم في تحقيق امور وانجازات اخرى قد لا تصل مباشرة بالموقف التفاوضي الحالي، حيث قد يلجأ لاستراتيجيات اكثر تعاونية وربما الى تقديم تنازلات وذلك للحرص على ارضاء الخصم الذي سيفيدنا في امور اخرى تثيره مستقبلا.

الفصل الثالث

دور الوقت والأسئلة في عملية التفاوض

دور الوقت في عملية التفاوض

1. مبادئ عامة حول أهمية الوقت

- يعتبر الوقت متغيرا أساسيا من المتغيرات المحددة لاسلوب التفاوض ونتائج المفاوضات أثناء عملية التفاوض. وقبل البدء في التفاوض.
- يجب اختيار الوقت المناسب لبدء المفاوضات لكل الاطراف.
- يجب تحديد الوقت المتاح لاهتمام المفاوضات ولو تحديدا مبدئيا قبل بدء التفاوض لأن الوقت يؤثر في اختيار استراتيجية التفاوض واختيار رئيس الفريق المفاوض
- يحسن تقسيم الوقت المتاح علي القضايا الهامة حسب أهميتها ووزنها في تحقيق الاهداف.
- كلما زادت مجالات النزاع وضاعت مجالات الاتفاق بين الاطراف المتفاوضة، كلما طالت المدة الزمنية للتوصل الي اتفاق بينهم.
- العامل الاساسي المحدد لنجاح المفاوضات في معظم الحالات ليس ما يقال وانما م لا يقال اثناء عملية التفاوض، فالتفاوض بمثابة مباراة في القدرة علي الانتظار مع فرض عقوبات عن كل تأخير في التوصل الي اتفاق

● يمكن التمييز بين استراتيجيتين رئيسيتين هما ! الاولى خاصة بتطبيع الوقت وكسب مزيد من الوقت لامكان تحقيق النتيجة المطلوبة من التفاوض، والثانية هي استراتيجية عكسية تماما خاصة بكيفية توفير الوقت اللازم للتوصل الي اتفاق.

2- إستراتيجية تضييع الوقت

الفكرة الرئيسية في هذه الاستراتيجية هي كسب مزيد من الوقت لصالح طرف ما في التفاوض.

لماذا نضيع الوقت ؟

● للهروب من الاجابة علي سؤال ليس من الحكمة الاجابة عليه الآن

● للهروب من الحصار من اي نوع اذا نجح الخصم في مثل هذا الحصار

● لتجنب تقديم تنازل سيجبرنا عليه سير المفاوضات

● لتجنب اظهار ضعف الموقف التفاوضي

- لتجنب الوصول الي اتفاق مبكر عندما لا يكون ذلك في مصلحتنا.
- لكسب الوقت للوصول الي معلومات جديدة تفيد في التفاوض.
- لكسب الوقت لكسب موارد جديدة تدعم التفاوض.
- تطبيقا لاستراتيجية " بالصبر تبلغ ما تريد "
- لاثارة الخصم ودفعه للخطأ
- لاستغلال ضعف الخصم في رغبته في الاستعجال والحصول علي شروط أفضل.
- للحصول علي تنازلات أكبر خاصة اذا كان الخصم متشوقا للاتفاق.
- انتظارا لظهور متغيرات جديدة قد تغير الموقف لصالحنا
- تأجيلا للاستسلام أو الهزيمة
- لاختذ فرصة للتفكير والدراسة
- لاثهار عدم الاكتراث او عدم التشوق لانهاء الاتفاق خاصة اذا وصل لطريق مسدود.

كيف نضيع الوقت ؟

- طلب ايضاحات من الطرف الآخر دون مبرر حقيقي
- طلب بيانات من الطرف الآخر دون حاجة حقيقية
- طلب تأكيدات او ضمانات معينة لأي موقف
- توجيه اسئلة كثيرة بدون مبرر
- التشكيك في المعلومات بحذر
- طرح بدائل متطرفة
- تفريع المناقشة بدون داع في تفاصيل امور جانبية
- الخروج عن الموضوع بطرق غير مكشوفة
- المناقشة غير البناءة
- التماادي في مناقشة التفاصيل
- طلب التأجيل صراحة
- البطء في عرض وجهات النظر
- الدخول في مناقشات جانبية

- استئذان احد اعضاء الفريق مؤقتا
- ترتيب تلقي مكاملة تقطع الحديث.
- التظاهر بعدم تذكر كل النقاط والآراء المثارة والاضرار لاعادة سردها
- توسيع القضايا الي امور عامة
- استخدام مترجم ووسيط بدون مبرر حقيقي.
- كيف تواجه لجوء الخصم الي تضييع الوقت ؟
- البديل الاول: تقويم امكانية التجاوب والمسايرة
- يفيد هذا البديل في:
- حالة تمشي التأجيل في مصالحنا
- حالة عدم وجود ضرر.
- حالة عدم وجود حاجة ملحة للاستعجال
- البديل الثاني: المواجهة لافشال تكتيك الخصم وذلك عن طريق:
- عدم التجاوب مع تفريع المناقشة

- عدم التجاوب مع الخروج عن الموضوع
- تعتمد استخدام الفاظ وتعبيرات محددة
- الإعداد الجيد بالبيانات والوثائق.
- الاجابة الموجزة عن الأسئلة
- ضبط الاعصاب شرط اساسي لمواجهة تضييع الوقت
- اعادة تصنيف الموضوعات مع ربطها بتنظيم المناقشة
- اظهار مزايا التوصل الي اتفاق بالنسبة للطرفين
- اظهار مساوئ التأخير
- طلب توفير الوقت بصراحة
- التهديد بوقف المفاوضات وهذا كملجأ أخير

3- إستراتيجية توفير الوقت

الوقت من ذهب لذا يحسن فرض عقاب ذاتي (اي يفرضه كل طرف في التفاوض علي نفسه) عن كل فترة تأخير في عملية التفاوض وذلك لاختد عامل الوقت بجدية واستغلاله علي احسن وجه وذلك بالمفاصلة بين

الوفورات المتحققة من التوصل الي اتفاق سريع ووفورات الانتظار وعدم العجلة وكلما زادت وفورات السرعة في التوصل الي اتفاق كلما زادت اهمية التوفير في الوقت، لذا استراتيجية توفير الوقت في التوصل للنتائج المطلوبة هي الاستراتيجية العامة المطبقة.

4- نصائح عامة لاستثمار وقتك في التفاوض

- وضع اهدافك ثم اكتبها ثم ضع الاولويات
- ركز علي الاهداف وليس علي التفاصيل
- حدد هدفا واحدا علي الأقل يوميا وحاول تحقيقه
- سجل وقتك في جلسات التفاوض حتي نستطيع تحليل كيفية استخدام الوقت.
- حلل كل شيء تقوم به نحو تحقيق اهدافك
- استبعد في كل جلسة سببا قويا يضيع وقتك
- خطط وقتك وضع خطة لكل جلسة تفاوض
- اكتب قائمة اعمال تفصيلية وتأكد انها تستعمل علي أهدافك

● ضع جدولاً لاستغلال الوقت أثناء التفاوض حتي تحقق الاهداف الهامة اولاً.

● تأكد ان الساعة الاولى من تفاوضك منتجة.

● ضع حدوداً زمنية لكل جلسة ولكل موضوع

● خذ وقتاً كافياً لعرض قضيتك جيداً في المرة الاولى بدلاً من تضييع الوقت في الاعادة او الشرح

● استبعد المشاكل الحرجة في التفاوض

● خصص وقتاً هادفاً بعد كل جلسة للتفكير في قضاياك الهامة.

● يجب ان تنمي عادة الانتهاء من الموضوع الذي بدأت به ولا تقفز منه دون انجازه.

● اعد مراجعة نتائج التفاوض باستمرار

● قلل الوقت الذي تخصصه للأشياء ذات الاهمية البسيطة للاعمال ذات الاهمية الاكبر.

● خذ وقتاً خاصاً لشخصك وقتاً للاسترخاء.

دور الأسئلة في عملية التفاوض

1- المبادئ المرشدة لاستخدام الأسئلة

- يجب أن يكون لكل سؤال هدف مطلوب تحقيقه، وان يكون الهدف واضحاً في ذهن السائل
- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للاستراتيجية التي يتبناها المفاوض.
- السائل في موقف افضل من المجيب فان تكون انت الموجه للسؤال يجعلك في وضع عقلي ونفسي اكثر يسرا من وضع ان يكون مطلوب منك الاجابه.
- المفاوض الفعال يستطيع المعاونة في حل المشكلات القائمة من خلال الاستخدام الذكي للأسئلة.
- ترتيب وتجهيز سلسلة من الأسئلة يساعد المفاوض على ترتيب أفكاره بشكل منطقي.
- توجيه الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب يمكن أن يدعم القوة التفاوضية.

○ خلفية السائل اساسية لدى توجيه الأسئلة فيجب ان تبعث على الاحترام وليس على الاستخفاف

○ تؤثر لهجة ونغمة توجيه السؤال على مغزاة لكافة الاطراف

2- متطلبات فعالية استخدام الأسئلة في التفاوض

يتطلب الاستخدام الفعال للأسئلة في عملية التفاوض أن يكون لديك اجابة دقيقة وواضحة عن تساؤلات رئيسية ثلاثة هي:

○ ما هي الأسئلة التي سوف تستخدمها في عملية التفاوض ؟

○ كيف تتم صياغة الأسئلة ؟

○ متى تستخدم السؤال ؟

3- وظائف الأسئلة وفوائدها

○ اختبار فهم الطرف الآخر

○ جذب الانتباه

○ اظهار الاهتمام بالطرف الاخر

○ الحصول على معلومات

- اعطاء معلومات
- اختبار صحة المعلومات
- استخدام الأسئلة كطريقة مهذبة للإختلاف
- لاثارة التفكير
- تقديم الاقتراحات
- تنشيط المناقشة
- الوصول الى نتيجة
- تغيير مجرى الحديث
- كسب الوقت لاضاعة الوقت
- لارباك المفاوض
- اثارة الخصم واستفزازه
- لحصار الخصم.

4- من الذي يوجه الأسئلة؟

قد يكون رئيس الفريق، ولكن ذلك ليس حتميا بل عادة ما توزع الادوار بين اعضاء الفريق لاثارة الأسئلة المختلفة بتنسيق مسبق او حتى بشكل تلقائي ولكن المهم هو ان يكون الرئيس دائما مسيطرا على الموقف.

5- الإجابة على أسئلة الخصم

يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الاجابة
- خذ وقتك في فهم السؤال
- اذا كنت لا ترغب في الاجابة فلاحظ:
- لا تبدو متهربا فهذا يضعف موقفك ويحاصرک الخصم بالأسئلة.
- يمكن الاحتجاج بان الاجابة غير متوفرة لديك وتعد بتوفيرها في وقت لاحق
- يمكن طلب ارجاء الاجابة في وقت لاحق لتأخذ فرصتك في التفكير
- يجب تقويم موقف السائل وبناء عليه تقرر الاجابة

- لاحظ ان السؤال المباشر يحتاج اجابة مباشرة
- جرب تكتيك اجابة السؤال بسؤال مضاد
- الغموض في الاجابة تكتيك يمكن استخدامه في المفاوضات ذات الطابع الرسمي
- اذا حوصرت بالأسئلة فلا تهرب والبديل:
 - الانسحاب الهادئ
 - التنازل التكتيكي
 - الاعتراف بالحقيقة
- قبل الاجابة على السؤال فكر بسرعة:
 - هل من حق الخصم توجيه هذا السؤال
 - هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة
 - هل سيتحمل الصراحة
 - هل ساندنم على الإجابة

6- نصائح عامة لاستخدام الأسئلة في التفاوض

- تجنب الأسئلة التي يصعب على الطرف الآخر التحكم في إجاباتها حتى لا يعطيك معلومات غير دقيقة.
- تأكد من وجود ارتباط بين الأسئلة واتجاه المفاوضات حتى لا يترتب على سؤالك تغيير اتجاه التفاوض في غير صالحك.
- تحقق من أن السؤال يساعد في السيطرة على جو المفاوضات حتى لا ينتج تأثيرات سلبية تعكر الصفو مع اطراف التفاوض.
- تأكد أن لديك تصور ملائم عن الاطار العام لاجابة الطرف الاخر عن السؤال.
- تجنب ان يحرك سؤالك دوافع الانتقاد لدى الطرف الآخر مما قد ينتج عنه الخروج عن قضايا التفاوض.
- تجنب الأسئلة التي تمس جوانب نفسية أو عاطفية أو أخلاقية تثير عدااء الطرف الآخر تجاهك.
- حاول أن تشير أو تلمس الأسباب الحقيقية لديك وراء توجيه السؤال حتى يساعد الطرف الآخر في تقديم المعلومات المفيدة.

○ تجنب الأسئلة التي يظهر منها انها تحمل أهداف غير واضحة
مثل " هل يجوز التدخين أثناء انعقاد مجلس الإدارة ".

○ عليك أن تحسن استخدام واختيار كلماتك وتحدد نبرات صوتك
بما يتلائم مع مجال السؤال وصياغته.

مراحل إعداد الأسئلة التي تستخدم في التفاوض

1- تحديد الاطار العام الذي يحكم اعداد الأسئلة

تتعلق هذه الخطوة بالابعاد الاساسية التي تحكم اعداد قائمة الأسئلة والتي
تتمثل في الاعتبارات التالية:

- تحديد وتوصيف أنواع البيانات والمعلومات المطلوبة.
- تحديد وتوصيف أطراف التفاوض التي سيتم تجميع البيانات
والمعلومات منها.
- تحديد الاسلوب المناسب الذي يستخدم في طرح الأسئلة للحصول على
البيانات والمعلومات.

2- تحديد محتوى الأسئلة التي ستطرح على اطراف التفاوض ويتطلب ذلك ما يلي:

- تحديد مدى الحاجة الحقيقية للبيانات والمعلومات
- تحديد الأسئلة التي لا ترتبط مباشرة بموضوع وقضايا التفاوض
- التأكد من قدرة السؤال على توفير البيانات والمعلومات المطلوبة
- تحديد مدى قدرة الطرف الآخر على تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة
- تحديد مدى استعداد الطرف الآخر لتقديم اجابات دقيقة وصحيحة.

3- الانتهاء الى الصياغة الملائمة للأسئلة:

ويتطلب ذلك توافر مجموعة اشتراطات اساسية ومنها:

- امكانية فهمها من قبل الاطراف الاخرى التي ستقوم بالاجابة على هذه الأسئلة
- بساطة الأسئلة ووضوحها
- اليجاز والاختصار في الصياغة والابتعاد عن الصياغات الطويلة ما لم يستلزم طبيعة العنصر

○ التأكد من أن الصياغة سوف تساعد الطرف الآخر على تقديم المعلومات المطلوبه

ولتحقق تلك الاشتراطات يجب مراعاة ما يلي:

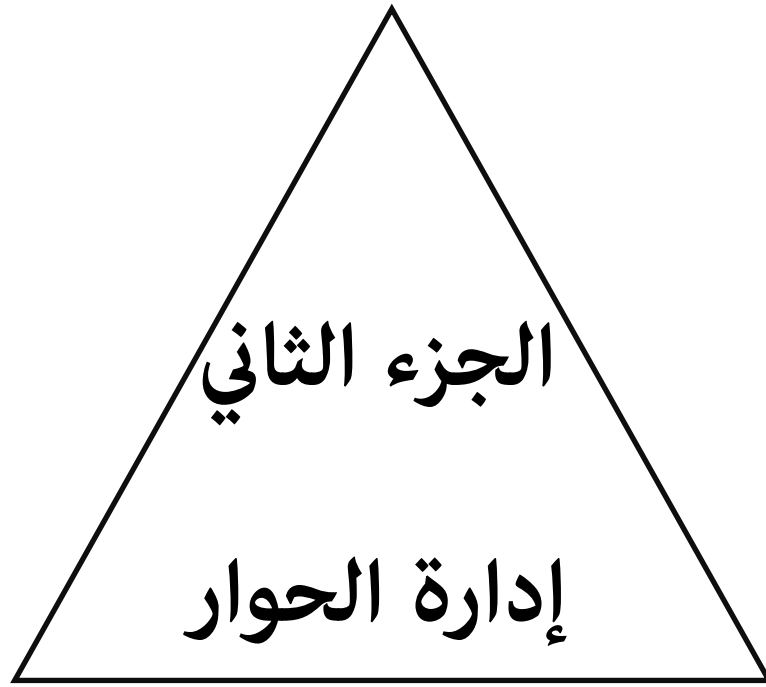
○ مدى امكانية الطرف الاخر في فهم الكلمات في صورة مصطلحات وجمل.

○ مدى وجود كلمات او تعبيرات او صياغات تؤدي الى التحيز من الطرف الاخر في الاجابة على الأسئلة.

○ مدى تضمين السؤال لكافة البدائل المحتملة الاجابة.

○ إلى أي مدى تم وضع كافة الافتراضات المرتبطة بالسؤال.

هل تم تحديد ومراعاة الاطار الثقافي او الفكري للأطراف الاخرى عند صياغة الأسئلة.



الفصل الأول

مفهوم الحوار (الأسس النظرية)

مفهوم الحوار

الحوار في اللغة يعني المراجعة ويتحاورون يعني يتراجعون الكلام والمحاورة مراجعة المنطق والكلام في المخاطبة وقد ذكر ابن منظور في لسان العرب أن معنى (حور): الرجوع عن الشيء وإلى الشيء وحار إلى الشيء رجع عنه واليه ومنه قوله تعالى في سورة الانشقاق آية 14: (إنه ظن أن لن يحور) أي يرجع إلى ربه.

والحوار في الاصطلاح هو: نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة فلا يستأثر به أحدهما دون الآخر ويغلب عليه الهدوء وابتعد عن الخصومة والتعصب

ويعد الحوار أحد أشكال التواصل الشفهي لأنه عبارة عن تبادل الحديث بين فردين أو أكثر بطريقة منظمة تهدف إلى كشف وتحليل الموضوعات وتحقيق أكبر قدر ممكن من الفهم والإفهام عن طريق مراجعة الكلام وتداوله بحكمة بين الأطراف المشاركة فيه وهو أسلوب قائم على إبداء الرأي بصراحة وموضوعية وتفاعل وإيجابية بين أطرافه ويتطلب الموضوعية في طرح الآراء المختلفة بحيث يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وتطوير مهارات عقلية واجتماعية لدى الأفراد المشاركين فيه.

وقد يتحول الحوار إلى الجدل حينما تشتد الخصومة ويحدث التنازع بين أطراف الحوار إذا أراد كل طرف إلزام خصمه وإجباره على قبول رأيه.

وقد يتحول الحوار إلى مناظرة حينما يتردد الكلام بين طرفين يسعى كل منهما إلى تصحيح قوله وإبطال قول محاوره.

وعند النظر إلى أصول الحوار نجد أنه وجد مع الإنسان بل وجد قبل وجود الإنسان ومن ذلك ما جاء في القرآن الكريم من حوار الله سبحانه وتعالى وإبليس - لعنه الله - عند خلق آدم عليه السلام (قال يا إبليس ما منعك أن تسجد لما خلقت بيدي أستكبرت أم كنت من العالين * قال أنا خير منه خلقتني من نار وخلقته من طين * قال فاخرج منه فإنك رجيم)

وجاء الحوار أيضا في الحضارات اليونانية القديمة بل إنه أصبح عندهم ذا ملامح متميزة كما عند سقراط الذي اعتمدت طريقته على طرح الأسئلة والأجوبة ومناقشة الإجابات عن طريق الأسئلة أيضا.

وحينما جاء الإسلام سعى إلى تحرير العقول من القيود الوثنية العالقة وهدم الفلسفات الإغريقية القديمة وأرشد الناس إلى الهدى والصواب وعرفهم بخالقهم وكان الهدف الرئيس من الحوار في الإسلام وصول الناس إلى الحقيقة بالطريقة التي تعمق الإيمان في نفوسهم وتشرح صدورهم لذلك فإن الإسلام يرفض الحوار المفضي إلى الجدل الذي يحول الإنسان إلى جدلي لا هم له إلا

التغلب على خصمه لذلك قامت فلسفة الحوار في الحضارة الإسلامية على ثلاث قواعد هي:

1 - الإيمان بالله عز وجل ورسله وكتبه وتقوى الله والتواضع معه والثقة في نصره والاعتزاز بالحق والتشبث به.

2 - التأدب بأخلاق الإسلام والتأسي بسيرة النبي صلى الله عليه وسلم وسيرة صحابته الكرام في الحوار ومخاطبة الناس من منطلق الإيمان بوحدة النوع الإنساني " كلكم لآدم وآدم من تراب ".

3 - البحث عن الحق والسعي إلى الحقيقة والتماسها والقصد إلى ما فيه الصالح العام من شتى الطرق التي ليس فيها انحراف.

مكونات ثقافة الحوار

لكي نؤسس لثقافة الحوار لا بد من السير في بعدين متوازيين:

1. القنوات والمبادئ: وتشمل:

● الإيمان بالحوار وسيلة للتواصل بين البشر

● الإيمان بقيمة رأي الآخرين

● الإيمان بحق الآخرين في التعبير عن رأيهم

2. الممارسات والمهارات: وذلك من خلال

- ممارسة الحوار مع آخرين
- الاستماع للآخرين عندما يطرحون آراءهم
- التحلي بآداب الحوار

لماذا نتحاور؟

الحوار في العصر الحاضر ضرورة، لكثرة الاختلاف وتعدد وجهات النظر وتقاطع المصالح. ومن هنا يمكن تحديد العوامل الداعية للحوار في الآتي:

- كسب حب الآخرين والتواصل معهم بصورة سلمية
- وسيلة الاتصال والتأثير في الآخرين والتأثر بما لديهم من حق
- الإصلاح بين الناس وإشاعة المحبة والمودة بينهم
- تغيير اتجاهات وقناعات وميول الآخرين بما يخدم الجميع
- إقناع الآخرين بالتالي هي أحسن، ودون إثارة الأحقاد
- إجلاء الحقائق والوصول للحق والصواب
- إرشاد الناس لمصالحهم

- تعليم الناس أمور دينهم ودنياهم
- حفظ الحقوق والمصالح
- حفظ الوقت والجهد والمال والدماء
- الارتقاء بالمستوى الحضاري من خلال التعامل الراقي
- كسب رضا الخالق ومحبته
- المعرفة والعلم
- التعبير عن الذات والتواصل الجيد
- توحيد الجهود بإزالة اللبس أو سوء الفهم
- إظهار الحق والعدل وبيانه للناس
- الانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم لما فيه المصلحة العامة
- استخراج ثمرات عقول وتفكير الآخرين وتطوير أفكارهم
- توضيح موضع الخلاف للفهم المتبادل.

لماذا لا نتحاور.....؟

يحدث أحيانا أن يكون هناك عوائق للحوار. ولحدوث عملية حوار ناجحة يجب التنبه للأسباب التي تمنع من الحوار ومحاولة التغلب عليها. ومنها:

- كثرة المتطلبات والمشاكل الحياتية
- ضغوط العمل وأعباء الحياة النفسية والاجتماعية
- افتقاد الروابط والاتصال والتواصل بين الأفراد
- تأثير الفرد بالبيئة التي نشأ فيها وعدم قدرته على التخلص من المواقف المسبقة
- غياب التربية الحوارية في المؤسسات التربوية
- التربية السلطوية والدكتاتورية لدى الأفراد التي تورث الخوف
- غياب الشورى بين الأفراد والمؤسسات المجتمعية
- التمسك بالرأي والتعصب له وضيق الأفق
- قلة الوقت
- غياب ثقافة الحوار

- الاعتقاد بعدم جدوى الحوار وعدم الإحساس بقيمة الحوار
- عدم الثقة بالنفس
- عدم تفهم كل طرف للآخر
- غياب الخبرة في الموضوعات الحوارية
- قلة الحصيلة العلمية للأفراد
- الخوف والخجل من التحدث تمام الناس
- قلة المعرفة بالأساليب الحوارية ونقص المهارات والآداب والفنيات الحوارية لدى الفرد.

أطراف عملية الحوار

لكي تتم عملية حوار متكاملة لا بد من وجود عدد من العناصر الأساسية. و يمكن إجمال عناصر العملية الحوارية في أربعة عناصر هي :

1 - المرسل

وهو مصدر الرسالة ويصوغها على شكل رموز لفظية في كلمات أو رموز غير لفظية على شكل حركات أو إشارات أو صور وهو إما أن يكون إنساناً أو آلة.

2-المستقبل

وهو الجهة التي توجه إليه الرسالة وهو يقوم بحل وفك رموزها وتفسيرها من أجل فهم معناها وهو إما أن يكون إنساناً أو آلة.

3-الرسالة (موضوع الحوار)

وهي عبارة عن الرموز اللفظية أو غير اللفظية التي تعبر عن الأفكار أو الآراء أو الخبرات التي يلزم نقلها من المرسل إلى المستقبل من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة

4- قناة الحوار

وهي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل المستقبل وهي عديدة ومتنوعة مثل الصوت العادي للمرسل، والكتب والمطبوعات والخرائط والرسومات واللوحات والصور والأفلام الثابتة والمتحركة والمسجلات الصوتية والحاسبات الآلية وغيرها
وغياب أحد هذه العناصر يؤدي لخلل كبير في عملية الحوار وذلك على النحو التالي:

1- غياب المرسل (المتحدث) / المستقبل (المستمع)

وهما طرفا الحوار وغيابهما (أو أحدهما) يؤدي إلى غياب العملية الحوارية. ويلزم بهما صفات عدة من أهمها:

- العلم والمعرفة

- الخبرة

- معرفة العوامل الفردية والنفسية لأطراف الحوار

- الإدراك

- الشخصية

- الثقة والاستعداد

- الانفتاح

2- غياب موضوع الحوار

عند غيابه يكون الحوار عقيماً ويصبح من الأحاديث والأحاجي التي لا تقدم ولا تؤخر ويتحول فيها إلى جدال عقيم كما أن غيابه وغياب مقوماته يحوله إلى خصومة وشك وشتائم ومهاترات ويلزم أن يكون موضوع الحوار فيما فائدة فيه ويؤدي إلى نتائج حسنة وحلول لمشكلات موجودة.

3-غياب جو وبيئة الحوار

إذا لم يكن جواً صحياً وهادئاً وآمناً فإن ذلك يؤدي إلى انقطاع الحوار وتحول الحوار إلى جدال حاد وعدم الوصول إلى الحقيقة والحق والعدل واليقين.

4-غياب الوسيلة (قناة الحوار)

إذا لم تكن وسيلة الحوار (قناته) مناسبة في العملية الحوارية القائمة فإن ذلك يؤدي إلى انقطاع الحوار أو تحوله إلى حوار عقيم وتصادم بين المتحاورين وعدم وصول الرسالة الحوارية بين المتحاورين بالشكل المناسب والذي يجعل المتحاورين غير متفاعلين أثناء العملية الحوارية.

5-غياب الأسلوب الحوارى

أحد عوامل استمرارية العملية الحوارية وفي حال غيابه أو وجوده بطريقة سلبية يحول الحوار إلى أشكال وصور غير مناسبة من جدال عقيم ومراء كما يؤدي إلى التصادم والتشابك بين الأطراف المتحاوره وفساد الود والمحبة بينهم والى عدم استمرارية العملية الحوارية من اجل الوصول للحق واليقين.

الفصل الثاني

خصائص إدارة الحوار

خصائص البيئة الداعمة للحوار

بيئة الحوار هي المحيط النفسي والاجتماعي والحسي الذي ينشأ فيه الحوار. لكي يوجد حوار صحيح وبناء، لا بد من وجود بيئة تدعمه وتساعد على بقاءه. يمكن تحديد الخصائص التالية للبيئة الداعمة للحوار.

- تقدر الاختلاف في وجهات النظر
- تقدر التراجع عن الخطأ
- مبدأ "رأيي صواب يحتمل الخطأ ورأي غيري خطأ يحتمل الصواب"
- يشعر المحاور فيها بالأمن النفسي والحسي
- تؤمن بحرية التعبير المسئولة

أسس الحوار الفعال

الحوار ليس هدف بذلته وإنما هو وسيلة للتعارف والتفاهم والتآلف والتعاون بين الناس وليس كل حوار بالضرورة يؤدي إلى نتائج فكثير من الحوارات ليس فيها فائدة ولا تؤدي إلى نتائج وذلك لأن الحوار فيها ليس حوارا فعالا وحتى يكون الحوار فعالا يشترط فيه ما يلي:

- أن يكون فيما يفيد وينفع.
- الاعتراف بحرية الآخرين في الاختلاف والتعبير عن آرائهم.
- الاستعداد لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين من أجل الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة.
- تقبل طل طرف احتمال خطأ وجهة نظره واستعداده لتعديلها في ضوء ما يستجد من أدلة ومعلومات.
- تجنب الإساءة للآخرين مهما كانت حدة الخلاف معهم.
- الصمت و ترك الحوار إذا جنح الطرف الآخر إلى الانفعال والغضب واللعجاجة.
- الشجاعة في إبداء الرأي أما المخالفين طالما يملك الأدلة والحجج القوية والشجاعة في النزول عن رأيه إذا ثبت خطؤه.
- حسن الإنصات لما يقوله الآخرون وإتاحة الفرصة لهم لطرح أفكارهم دون مقاطعة.
- إجادة استخدام فن السؤال في الوقت المناسب.
- عدم السخرية من المخالفين وعد الاستخفاف بآرائهم.

- عدم الانسياق وراء ما يقال حتى تتوفر الأدلة والحجج الكافية.
- الدقة في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عن رأيه.
- تجنب الخداع والمراوغة والتلاعب بالألفاظ.
- المسؤولية عما يقال إذ يجب أن يلتزم المشاركون في الحوار بالدقة والحذر في اختيار الكلمات والعبارات التي تعبر عن أفكارهم حتى لا يؤخذ عليهم ما يقولونه بغير قصد.

موضوعات الحوار

هل كل الموضوعات تصلح لأن تكون مجالاً للحوار؟ هناك موضوعات يتفق الجميع على أنها غير قابلة للحوار. ولذلك لا بد من وضع معايير من خلالها يمكن تحديد الموضوعات التي تقبل الحوار.

وهذه المعايير توحد الرؤى وتقلل الاختلاف حيال ما يمكن طرحه للحوار. فهناك أشياء تعد مسلمات دينية أو وطنية يجب أن يتفق الجميع على عدم الخوض فيها.

معايير الموضوعات التي نتحاور فيها

من المعايير التي يمكن أن تكون مقبولة أو متفق عليها:

- ألا يكون الموضوع في أمر ديني غيبي
 - ألا يمس الأمن الوطني أو يعرضه للخطر
 - ألا يسبب فرقة الصف في وقت الأزمات والكوارث.
 - ألا يكون الموضوع المطروح بدون هدف واضح.
 - ألا يكون من الموضوعات الجدلية التي لا فائدة منها.
 - ألا يكون من الموضوعات المتشعبة والتي ليس لها حدود.
- وهمساعدة هذه المعايير (أو أي معايير أخرى يتفق عليها) يمكن الحكم على أي موضوع بأنه موضوع حوار أم لا.
- والبيئة التربوية غنية بالموضوعات الحوارية، بل إن الحوار أسلوب تربوي من صميم العمل في المدرسة.

صور الحوار

من سمات الحوار أن له صورا وأنواعا متنوعة، لتنوع الهدف والمقصد من والملتحاورين فيه ولعل من أهم تلك الصور والأنواع ما يلي:

1- حوار العدمي التعجيزي : وهو صورة ونوع من صور وأنواع الحوار يتسم فيه المحاور برؤية السلبيات والأخطاء والعقبات.

2- حوار المناورة (الكر والفر) : هذه الصورة من صور الحوار يكون هم المحاور وشغله الشاغل بالتفوق اللفظي من اجل إثبات الذات.

3-الحوار المزدوج: وهذه الصورة من الحوار تأخذ شكل حوار تورية ظاهر غير الباطن لإرباك المحاور.

4-حوار الطريق المسدود: هذا النوع والصورة في قناعته الداخلية (لا داعي للحوار فلن نتفق) وفيه يتم إعلان المحاور تمسكه برأيه ولن غيره مطلقاً.

5-الحوار السلطوي (اسمع واستجب): هذه الصورة تقوم على إلغاء الطرف الآخر مطلقاً وعلى الطرف الآخر السمع والطاعة فقط.

6-الحوار السطحي: صورة هذا الحوار تقوم على قاعدة تقول(لا تقترب من الأعماق فتغرق) الحوار في هذه الصورة يتم في أمور عمومية لا جوهرية.

7-الحوار الالغائي أو التسفيهي: صورة هذا الحوار تعتمد على قاعدة ومبدأ أساسي يتمثل بالقاعدة التالية (كل ما عداي خطأ): اعتبار المحاور أن رأيه هو الصحيح دائماً والتسفيه بالرأي الآخر.

8-حوار البرج العاجي:: فلسفة هذه الصورة من الحوار تقوم على المحاور والذي يتم حوارهم من خلال في أمور لا تمت لموضوع الحوار من اجل إبراز الحذقة والتميز لديه.

9-الحوار المرافق: وصورته أن المحاور يوافق على كل ما يقال موافقة تامة، دون تمحيص، وفي هذا إلغاء المحاور حقه في الحوار لحساب الطرف الآخر دون نقاش.

10-الحوار المعاكس: وصورة هذا الحوار أن المحاور يلجأ إلى السير في اتجاه مضاد للمحاور (أنا ضدك دائماً).

11-حوار العدوان السلبي: وهذه الصورة من الحوار تعد من أخطر الصور السلبية للحوار حيث يأخذ المحاور شكلاً صامتاً من اجل العناد والتجاهل حيث يصمت المحاور صمتاً سلبياً عناداً وتجاهلاً لكيد الطرف المحاور.

12-حوار استطلاعي فضولي: هذه الصورة من صور الحوار يكون هدف الحوار

لمعرفة ما يملكه من معلومات وأفكار.

13-حوار جدلي عقيم: هذه الصورة من صور الحوار يكون هدف الحوار هو فقط من اجل إفحام المحاور والتغلب عليه وخروجه عن الأدب.

14-حوار التنصح والتشاور: هدف هذه الصورة من صور الحوار من اجل تقديم النصح والتوجيه والإرشاد للطرف الآخر مراعي أدب الحوار في هذه الصورة.

15- حوار الإقناع: هذه الصورة من صور الحوار غالباً تأخذ طابعاً تجارياً استهلاكياً أو سياسياً من أجل إقناع الطرف الآخر بوجهة نظرك أو إقناعه بالمنتج الفلاني وهكذا.

16- حوار التفاوض: هذه الصورة الحوارية عندما يكون هناك أهداف مشتركة بين الطرفين المتحاورين سواء في قضية ما أو نحوها فإن الطرف الآخر يتحاور تحاوراً تفاوضياً مع الطرف الآخر.

17- حوار التعارف: هذه الصورة الحوارية غالباً ما تحدث في أماكن الانتظار أو السفر حيث يتحاور الطرفان تحاور تعارفي لقضاء الوقت الذي يجب أن ينتظرانه حتى محطة الوصول أو وصول دور أحدهما.

18- حوار الملوك والرؤساء: في هذه الصورة من صور الحوار يكون فيه نوع من البرتوكولات التي تتم عادة بين الرؤساء والملوك وتظهر فيه آداب الحوار جلية في هذه الصورة من الحوار.

فنيات الحوار

يمر الحوار بثلاث مراحل مهمة هي: مرحلة الإعداد ومرحلة التنفيذ ومرحلة التقويم ولكل مرحلة فنيات ومهارات خاصة بها وذلك على النحو التالي:

أولاً: مرحلة الإعداد

ينبغي في هذه المرحلة توافر مجموعة من الفنيات التي تمكن المحاور من القيام بعدة مهام من أهمها:

- اختيار موضوع الحوار في ضوء اهتمامات المشاركين في الحوار، وفي ضوء القضايا والأحداث المعاصرة.
- تحديد الهدف من الحوار والتعرف على الغرض الخاص منه بطريقة إجرائية واضحة.
- تهيئة المشاركين والمهتمين بموضوع الحوار ذهنياً وذلك من خلال تحديد العنوان المعبر عن قضية الحوار.
- جمع البيانات والمعلومات المتصلة بموضوع الحوار.
- التخطيط لموضوع الحوار وتحديد النقاط الرئيسية والفرعية للموضوع واختيار النموذج الملائم لتنظيم الأفكار حسب طبيعة الموضوع.

- إعداد الوسائل والمعينات السمعية والبصرية والرسوم التوضيحية وغيرها من الوسائل التي تساعد في التوضيح والإيجاز والتبسيط.
- التخطيط لبدء الحوار وللمقدمة بما يساعد على جذب انتباه المستمعين وإيجاد نوع من العلاقة بين المتحدث والمستمع.
- التخطيط لخاتمة الحوار والحديث وهي الجزء الذي سينتهي به المتحدث كلامه.
- إعداد مخطط عام للحديث وهو عبارة عن ملخص يحدد الخطوط العريضة التي يهتدي بها المتحدث أثناء الحوار.

ثانياً: مرحلة التنفيذ:

تحتوي هذه المرحلة على عدة فنيات منها:

- التعريف بأطراف الحوار ويمكن أن يقوم بذلك رئيس الجلسة أو يعرف كل عضو بنفسه.
- استخدام المتحدث لطبقة الصوت المناسبة لمضمون الرسالة وتوظيف الصوت ولغة البدن لخدمة المضمون.

- الإنصات الجيد لكل ما يطرح أثناء الحوار وتجنب المقاطعة بدون استئذان.
- توزيع الأدوار بين الأطراف المشاركة بحيث لا يستأثر طرف بالحديث على حساب الطرف الآخر.
- استخدام الأساليب اللغوية المعبرة وذلك لتوصيل الأفكار بدقة ووضوح.
- الهدوء وعدم رفع الصوت أو الحماس المؤدي إلى الخطأ والزلل.
- الحذر من الجدل العقيم الذي لا فائدة منه.
- تدوين الأفكار المهمة التي تطرح أثناء الحوار تمهيدا للرد عليها أو الاحتفاظ بها إذا كانت مهمة.

ثالثا: مرحلة التقويم:

وهذه المرحلة تأتي بعد انتهاء الحوار وتشتمل على عدة فنيات منها:

- تذكر الأفكار التي عرضت أثناء الحوار أو قراءتها إن كانت مكتوبة.
- مراجعة الأخطاء التي وقعت من المحاورين أثناء الحوار.

- تحديد النقاط الايجابية والسلبية التي حدثت أثناء الحوار.
- التعرف على أسباب الأخطاء التي وقع فيها المحاور ومحاولة تجنبها في الحوارات التالية.

معوقات الحوار

هناك عدة معوقات تحول دون نجاح الحوار وفعاليتة ومنها:

1-المراء:

إذا حرص كل محاور على إبطال كلام محاوره والاعتراض على أي رأي يبيديه لمجرد الاعتراض وتخطئة الطرف الآخر بغير وجه فهذا مراء، ويفسد الحوار حينما يتحول إلى مراء يفسد الحوار وإذا فسد الحوار فإنه لا يستمع إليه و لا يستفاد منه.

2-عدم القناعة بالتعددية والاختلاف:

لا شك أن التنوع هو أساس الحوار وفي نفس الوقت هو الذي يجعل الحوار ضروريا والله سبحانه وتعالى لم يجعل الناس أمة واحدة: (ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين) وكون الناس لم يعودوا امة واحدة فهذا يعني التعدد والتنوع وتعدد الآراء يأتي عادة من تعدد زوايا الرؤية وإذا لم يكن هناك قناعة بهذا التعدد وهذا الاختلاف سيفسد الحوار ويتحول إلى منازعة وشقاق.

3- الاعتداد بالرأي والتعصب له:

يفسد الحوار إذا كان فيه تعصب واعتداد بالرأي لأن الطرفين سوف يسيران في خطين متوازيين ولن يلتقيان؛ لأن الذي يتعصب لرأيه يطيل الكلام في غير فائدة فتراه يبتعد أحياناً عن الموضوع ويأبى الدخول في صلبه ويتهرب من مواجهة الحقائق التي يوردها محاوره.

4- الغضب:

بعض المحاورين سريع الغضب ومثل هذا يصعب إقناعه بالرأي الصحيح فيفسد الحوار ويفقد حيويته وبعض المحاورين إذا اشتد به الغضب يلحاً إلى السب والشتم فتحصل المنازعة والمخاصمة.

5- عدم وجود قواسم مشتركة بين المتحاورين:

من عوائق الحوار عدم وجود قواسم مشتركة بين المتحاورين فتجد كل منهما يتحدث في موضوع لا يفهمه الآخر أو أنه يتحدث عن أمور لا يستطيع الطرف الآخر استيعابها ولذلك فعدم وجود قواسم مشتركة بين الطرفين يؤدي إلى أن تستمر المناقشة دون فائدة.

6-عدم الالتزام بالأسلوب المهذب في الحوار:

نظرا لان الحوار عملية تتم بين طرفين أو أكثر والحوار عادة يتضمن طرحا للآراء والأفكار لذا فينبغي لكل طرف الالتزام بالأسلوب المؤدب عند طرح الرأي والفكرة والمحاوور الذي لا يلتزم بالأدب أثناء الحوار يسهم في فشل الحوار وفساده لأن الطرف الآخر قد يلجأ لنفس الشيء فيقابل الإساءة بمثلها ومن هنا يفقد الحوار هدفه ويفقد المحاوران مصداقيتهما.

كما أن هناك جملة من العقبات والمعوقات للعملية الحوارية والتي يمكن سردها دون تناولها بالتفصيل ومن أهمها ما يلي :

* فقد الثقة

*عدم شعور الطرف المقابل بالأمان

* شعور طرف بتعالي الطرف الآخر

* اختلاف المفاهيم للأفكار والعقائد

* اختلاف الخلفية الفكرية أو العلمية أو الثقافية

* عدم التزام آداب الحوار

* سوء الظن بالآخرين

* سوء القصد من الحوار (بحيث لا يكون الهدف الوصول للفهم أو الحق)

* التفاوت بين المتحاورين

* الأحكام المسبقة والعداوات القديمة

* نقص المعلومات

* تناقض المصالح

* التعصب الأعمى

صور رفض الحوار

رفض الحوار يكون عادة بالامتناع الصريح عنه، لكن قد يكون هناك صورا

أخرى لرفض الحوار، منها:

- استعداد السلطة
- التكفير وتزكية النفس الظاهرة
- اعتزال المجتمع والاستعلاء عليه
- الثورة على المجتمع ومحاولة تدميره

كيفية التغلب على صور رفض الحوار

هناك جملة من الطرق والاستراتيجيات التي يمكن أن نتبعها للتغلب على من يرفض الحوار وندخله في الحوار ومن بين هذه الطرق والاستراتيجيات ما يلي:

- إيجاد جو يساعد على الحوار
- إشعار الطرف المقابل بالأمان والطمأنينة
- البدء من النقاط والأمور المتفق عليها
- بيان حسن النية وإعطاء بعض المؤشرات على ذلك
- مناقشة الأفكار دون استهداف أو تجريح الأشخاص
- محاولة النظر للأمر من زاوية الطرف الآخر وتفهم موقفه
- إشعار الطرف المقابل بتقدير رأيه وموقفه
- بيان أن المقصود هو الوصول للحق
- طرح الأسئلة لخلخلة القنوات
- طمأنة المخاطب

القواعد التنظيمية للحوار الجيد

للحوار الجيد محددات وقواعد تنظيمية يلزم المشرفين على العملية الحوارية القيام بها سواء كانت من خلال عملية الإعداد المناسب والمسبق للحوار أو التخطيط الجيد له وتهيئة المكان والبيئة المناسبة والداعمة للعملية الحوارية وفيما يلي نعرض جملة من المحددات والقواعد التنظيمية للحوار الجيد والمتمثلة بالآتي:

1-إعداد خطة للحوار

يتمثل إعداد خطة للحوار من أولى المحددات والقواعد التنظيمية للعملية الحوارية والتي تساهم للوصول إلى حوار جيد ومثمر.

2-تحديد موضوع الحوار

عملية تحديد موضوع الحوار يعتبر المحدد الأهم والذي يوجه الحوار لتحقيق أهدافه لأن الحوار بدون موضوع جدل عقيم وكلام بلامعنى.

3-تحديد المفاهيم

كي يستمر الحوار ويعطي مراده لا بد من أن تتضح المفاهيم لدى المتحاورين وتكون الرؤية موحدة حول المفاهيم التي يتحاورون فيها.

4-تحديد الأهداف

حوار بلا هدف مثل الأطفال اللذين يلعبون الكرة بدون مرامي فلكي يكون الحوار مثمراً لا بد من وجود أهداف محددة وواضحة لدى المتحاورين.

5-وضع الآليات والقواعد التنظيمية للحوار

هذا الأمر في غاية الأهمية للمتحاورين كي يعلم كل متحاور القواعد والإجراءات التنظيمية للحوار الذي يتم بينهم.

6-توفير المناخ والبيئة المناسبة

هذا القاعدة والتنظيم يساعد في استمرارية الحوار والوصول به لتحقيق أهدافه.

7-الإيمان بحرية التفكير

وهذه من التنظيمات التي يجب أن يدركها المتحاورون لان كل محاور لا يريد أن يسلم عقله للآخر بل يجب أن يكون من المحددات والتنظيمات إيمان الفرد المتحاور بحرية رأي الطرف الآخر.

8-الإيمان بحرية التعبير عن الرأي

من الضروري أن تحدد وتنظم عملية الحوار بإعطاء الأمان بأن الفرد يمكنه أن يعبر بحرية تامة عن رأيه ولا بد من وجود هذا المحدد في كل عملية حوارية ناضجة.

9-مراعاة أدب الحوار

من أهم المحددات والقواعد التنظيمية التي يجب أن يتفق عليها جميع الأطراف المتحاورون أن يراعوا أدب الحوار وهذا المحدد من أهم القواعد التنظيمية التي تساعد في استمرارية الحوار بين الأطراف المتحاوره.

10-الأمانة العلمية

يجب أن يكون من القواعد التنظيمية التي تسير العملية الحوارية الاتفاق على الأمانة العلمية في النقول الاستدلال والاستشهاد ونحوها.

11-تقسيم الوقت بين المتحاورين

من أولى القواعد التنظيمية بين المتحاورين تقسيم وقت الحوار بينهما والاتفاق على ذلك مسبقاً، فكل طرف يفسح المجال للطرف الآخر لتقديم رأيه ووجهة نظرة أو الدفاع عنها أو نقد وجهة النظر المطروحة.

12- التركيز على الحوار لا على المحاور

يجب التركيز على الرأي لا على صاحبه، بحيث يكون التركيز بين الطرفين على الحوار نفسه لا على شخص المحاور أو شخصيته أو مكانته أو عمله.

13- تحديد نقاط الاتفاق والوفاق والاختلاف

تعد قاعدة هامة ونقطة انطلاق بين المتحاورين بين يبدأ الحوار من نقاط الاتفاق والوفاق بينهم وهذه محدد تنظيمي هام يجعل العملية الحوارية تسير وتتجه نحو الاتجاه الصحيح والذي يجب أن يبدأ الحوار به.

14- حسن الإنصات و الالتزام بأدب الاستماع

هذا تنظيم ومحدد في حال الاتفاق عليه يكون ضمان لعملية حوارية حسنة ومنظمة ومحقة لأهدافها ولذا وجب التأكيد بين الأطراف المتحاورين بان يلتزموا بحسن الاستماع والإنصات للطرف الآخر.

15- الالتزام بموضوع الحوار

من أهم المحددات والقواعد التنظيمية أن يلتزم كل طرف متحاور بموضوع الحوار وهذا يؤدي إلى نجاح العملية الحوارية وتحقيقها لأهدافها المنشودة.

16-عملية استخدام الأدلة والبراهين

يجب أن يتفق المتحاوران على عملية استخدام الأدلة والبراهين والقوانين والحجج أثناء سير العملية الحوارية وهذا من المحددات والقواعد التي تؤدي إلى الوصول للحقيقة بين الأطراف المتحاوره في قضية من القضايا.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعالة وتزداد أهميته على مستوى الأسرة والمدرسة لأن الحوار يقرب وجهات النظر ولكي يكون هذا الحوار مفيداً ومؤثراً لا بد من أمور من أهمها:

1-تحديد الهدف من الحوار: إذا أردنا حواراً مفيداً لا بد من تحديد هدفه وفهم موضوعه والمحافظة على هذا الهدف أثناء سير الحوار.

2-التهيؤ النفسي والعقلي: إذا أردنا حواراً مفيداً كذلك لا بد من أن يكون لدى الأطراف المتحاوره تهيئاً نفسياً وعقلياً واستعداداً لذلك الحوار والاستعداد للعرض وضبط النفس والإصغاء والاستماع وتقبل الرأي الآخر والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود من الحوار.

3-عدم إصدار الأحكام: من يريد أن يكون حوار مفيداً عليه تجنب إصدار الأحكام أثناء سير الحوار حتى وان كان الطرف الآخر مخطئاً كي لا يتحول هذا الحوار إلى جدل عقيم بلا فائدة.

4-محاور شخص واحد: يجب إذا أردنا أن نتحاور أن نحدد طرف الحوار الآخر والتركيز والاهتمام معه فقط فيغدو الحوار مثمراً ومحققاً لأهدافه.

5-اختيار الظرف الزماني والمكاني: لحوار مفيد ومثمر اختر الوقت المناسب والمكان المناسب وراعي ذلك مع من تحاوره.

إن الحوار إذا أردناه أن يكون مفيداً يجب أن نراعي فيه جميع الجوانب التي ذكرناه سابقاً مع علمنا أن الاختلاف أمر ضروري في الطبيعة الإنسانية وأمر وارد لذا نلجأ للحوار عند اختلافنا.

الفصل الثالث

شخصية المحاور

المقومات الأساسية للمحاور المحترف

كي يؤتي الحوار ثماره المرجوة لا بد من أن يتصف المتحاوران بصفات ومقومات تساهم في نجاح العملية الحوارية وهذه المقومات والصفات متى ما امتلكها المحاور جعلت منه محاوراً متمكناً وناجحاً ومحترفاً ولعل من أهم تلك المقومات الأساسية والصفات اللازمة في المحاور الناجح والمحترف ما يلي:

1-الإخلاص في الحوار: وهي انه على المحاور أن يخلص نيته بتحديد الهدف والغاية من الحوار وهو بلوغ الحق.

2-الصدق والأمانة: وهي انه على المتحاورين أن يلتزموا بالصدق والأمانة في الطرح والنقاش.

3-حسن البيان: كي تكون محاوراً محترفاً ناجحاً لا بد من وضوح كلماتك بسلامة مخارجها والحديث بهدوء وجمال الصوت ونقاؤه وتسلسل الكلمات.

4-مطابقة القول بالعمل: كي تؤثر في الآخرين وتكون محاوراً ناجحاً ومحترفاً لا بد من مطابقة القول بالعمل وقد قال الاصبهاني " إن الرجل لا يكون مؤمناً حتى يكون قلبه مع لسانه سواء ويكون لسانه مقلبه سواء ولا يخالف قوله عمله ".

5-انبساط الوجه: ولتكوم محاوراً محترفاً بارعاً استخدم الابتسامة والبسمة المشرقة مع من تحاوره وكن هادئاً وضابطاً لمشاعرك ودقيقاً في النظر للأمور وما وراء الأحداث ومما يؤكد ذلك قول النبي صلى الله وسلم عليه " تبسمك في وجه أخيك صدقة " " أو تكلم أخاك ووجهك منبسط " .

6-تجنب صيد الأخطاء: من صفات المحاور الجيد تركيزه على موضوع الحوار وعدم انشغاله فقط في تصيد الزلات وتتبع الأخطاء التي يقع في المحاور.

اختيار الكلمات المناسبة: من يريد الاحترافية في الحوار وان يكون محاوراً جيداً فإن ألزم ما عليه أن يختار كلماته وعباراته التي يستخدمها في حوار مع الآخرين أن تكون مناسبة لموضوع الحوار وأفكاره المطروحة.

7-حسن الاستماع والإنصات: من يستمع جيداً وينصت يكون حديثه مؤثراً هادفاً ولتكون محاوراً ناجحاً وجيداً ومحترفاً عليك بحسن الاستماع والإنصات فهذا يساعدك في تقديم أفكاره وآرائك بدقة وقوة متناهية لأن من لا يستمع ولا ينصت لا يستطيع أن يقدم الحجج والبراهين لمحاوره فكيف بشخص يقدم أدلته وبراهين لمحاوره الذي لم يستمع إليه.

8-الإلمام بموضوع الحوار: من لم يلم بالموضوع الذي يحاور فيه فلن يقدم أفكاراً يستطيع إقناع الطرف الآخر بها وسوف يكون حوار عقيماً بلا فائدة.

9-احترام الطرف الآخر: يمكننا القول بأن من يريد أن يحترمه الناس عليه باحترامهم والمحاور هو أحوج ما يكون باحترام الآخرين له ووجهة نظره فالمحاور الذي لا يحترم الآخرين ولا يحترم وجهات نظرهم فليس بمحاور ناجح ولا محترف لذا من أهم صفات المحاور الناجح هو الذي يحترم ويقدر الآخرين ووجهة نظرهم.

10-الالتزام بآداب الحوار: من مقومات المحاور الناجح هو من يلتزم بآداب الحوار قولاً وعملاً وفي حال غياب أدب الحوار من قبل المحاور أصبح الحديث جدلاً عقيماً بلا آداب.

11-الاعتراف بالخطأ: من يريد أن يكون محاوراً ناجحاً ومحترفاً لا بد عليه إذا حصل منه خطأ أن يعترف به فهذا من مقومات المحاور الناجح ومن الآداب التي تجعل الحوار أكثر علمية ومهنية.

12-حضور البديهة: كلما كانت بديهة المحاور حاضرة كلما أصبح ناجحاً محترفاً باستحضار المعلومات والتحضير المسبق للحوار وتوقع الأسئلة والأفكار والحضور الذهني أثناء العملية الحوارية.

13-توظيف الصوت: المحاور الناجح هو الذي يستخدم نبرة صوت مريحة وهادئة حتى يتمكن من شد المحاور معه ويؤثر فيه.

14-تنوع أساليب الحوار: المحاور الجيد هو من ينوع في الأساليب الحوارية التي يستخدمها سواء من خلال المناقشة أو الأسئلة أو حسب ما يقتضيه الموقف الحوارى.

15-عدم اتهام النيات: المحاور الناجح والمحترف هو الذي لا يتهم المحاورين في نياتهم أو الطعن في أقوالهم ومقاصدهم بل يحترمهم ويقدرهم ويفرق بين الفكرة المطروحة وصاحبها

16-اللباقة: من صفات المحاور الجيد أن يكون لبقاً في حديثه بحيث تقول اكره الأشياء وأقساها بأرق العبارات وأحلاها.

17-رباطة الجأش وهدوء البال: المحاور الجيد هو الذي يصبح هادئاً عند النقاش والحوار وتبادل الآراء والأفكار في القضية المطروحة للنقاش.

18-لغة البدن: المحاور الجيد والناجح من يوظف لغة البدن والتفاعل غير اللفظي توظيفاً مناسباً في العملية الحوارية فهي أكثر تأثيراً وأقوى تعبيراً.

19-الانفتاح وسعة الاطلاع: المحاور الجيد والناجح هو ذلك المحاور الذي يكون منفتحاً على الطرف المتحاورة ولديه سعة اطلاع لما يدور حوله من قضايا وأطروحات يستطيع توظيفها في حواراته مع الآخرين.

20-جودة المعالجة: لا يكفي أن تقدم رأيك بطريقة مؤدبة ومهذبة بل يلزمك إذا أرت أن تكون محاوراً جيداً أن تكون معالجتك للموضوع والقضية المطروحة للحوار والنقاش تتسم بجودة عالية في المعالجة والطرح والنقد.

21-قوة الاستدلال: المحاور الجيد والمحترف والناجح هو ذلك المحاور الذي يكون استدلاله قوياً بحيث يوظف الأدلة والقوانين والبراهين في القضية المطروحة للحوار والنقاش

22-قوة الاطلاع: من يريد أن يكون محاوراً جيداً وماهراً ومحترفاً عليه الاطلاع على كل ما يدور حوله بخصوص القضية المطروحة للحوار والنقاش محلياً وعالمياً.

23-التأثير والإقناع: وهذه ملكه يلزم توفرها في الشخص المحاور بحيث عليه أن يكون محاوراً مؤثراً بالآخرين ومقنعاً لهم في آرائه وأفكاره التي يقدمها للمحاور الآخر في القضية المطروحة للحوار والمناقشة.

أنماط المحاورين

تؤثر شخصية كل إنسان على أسلوبه في الحوار ولذلك هناك عدة أنماط من المحاورين وأشهرها ما يلي:

م	نمط المحاور	صفاته	كيفية التعامل معه
1	المحاور التعجيزي	الذي لا يرى إلا السلبيات والأخطاء والعقبات وعادة ما ينتهي الحوار معه بدون فائدة.	تذكره ببعض الإيجابيات والاتفاق معه في بعض الأخطاء الواضحة والصريحة ومحاولة عدم الخوض معه في القضايا الحساسة.
2	المحاور المناور	يتميز بالتفوق اللغوي في المناقشة بصرف النظر عن الثمرة الحقيقية والنهائية لتلك المناقشة وهو يسعى إلى إثبات ذاته بشكل سطحي.	الثناء على أسلوبه وموافقته في بعض عباراته ومحاولة مجاراته في الأسلوب ومحاولة تقديم الأدلة والبراهين له.

م	نمط المحاور	صفاته	كيفية التعامل معه
3	المحاور المزدوج	يعطي كلامه معنى غير ما يكنه باطنه لكثرة ما يحتويه من التورية فهو يستخدم الألفاظ المبهمة ويهدف دائما إلى إرباك محاوره	حاول أن تجعله يعيد ما قلت له وعامله بلطف واطلب منه توضيح عباراته بهدوء.
4	المحاور السلطوي	يلغي كيان الطرف الآخر ويعده أدنى من أن يحاوره ويرى أن محاوره يجب أن يسمع بدون مناقشة	استمع إليه جيدا وناقشه في تناقضاته التي يوردها
5	المحاور السطحي	الذي يتعد أثناء الحوار عن الأمور الجوهرية ويجعل الحديث عنها أمرا محضورا فتراه يلجا إلى تسطيح الحوار طلبا للسلامة ونوعا من الهروب	أشعره بالأمان وأتح له فرصة التعبير ومواصلة الحديث واجعل حوارك معه مليئا بالأسئلة والتساؤلات
6	المحاور الإلغائي	وهو الذي يصر على رأيه ولا يرى شيئا غير رأيه ولا	اجعل حوارك معه عقليا ومنطقيا

م	نمط المحاور	صفاته	كيفية التعامل معه
		يكتفي بذلك ينكر أي رؤية ويسفها ويلغيها.	وحاول أن تعطيه حقائق فستذكرها بعد الحوار
7	محاور الطريق المسدود	وهو الذي يعلن منذ البداية تمسكه بثوابت مضادة تغلق الطريق أمام الحوار ويتصف صاحبه بالتعصب الفكري وانحسار الرؤية	اتفق معه أولاً على القواسم المشتركة بينكما والتزم الهدوء معه وحاوره بالدليل والبرهان
8	محاور البرج العاجي	هو الذي يتحدث عن موضوعات ليس لها صلة بواقع الحياة اليومية وواقع المجتمع وغالباً ما يكون هدفه التميز على العامة دون محاولة إيجابية لإصلاح الواقع	حاول أن تطرح عليه قضايا جوهرية تمس حياته وحياتك وأشعره بتميزه حتى تستطيع أن تجعله ينصت لك بفاعلية
9	المحاور المعاكس	وهو الذي يخالف دائماً فيسمع من الطرف الآخر	استمع له أولاً وآخر رأيك قبل أن تسمع

م	نمط المحاور	صفاته	كيفية التعامل معه
		فإذا كان الطرف الآخر متجها يمينا اتجه شمالا	منه وناقشه في تناقضاته
10	المحاور التجاهلي	هو الذي يلجأ إلى الصمت السلبي عنادا وتجاهلا ورغبة في مكايده الطرف الآخر دون التعرض لخطر المواجهة	اطرح عليه أسئلة مفتوحة وأثني على بعض الأفكار الجيدة التي يطرحها.
11	المحاور المرافق	وهو الذي يلغي حقه في التفاوض لحساب الطرف الآخر ؛ إما استخفافا به أو تبعية حقيقية طلبا لإلقاء المسؤولية الكاملة على الطرف الآخر	أشركه في طرح الرأي في قضية تهمك وتهمه وأعطه بدائل تجعله يختار منه وثبت معه نقاط الاختلاف ونقاط الاتفاق

الفصل الرابع

الحوار في الإسلام

الحوار في الإسلام وأهميته

خلق الله تعالى الناس مختلفين، تلك سنته في خلقه، وقضت سنته التي لا تبدل أن يبقوا هكذا في حياتهم الدنيا حتى يلتقوا عنده يوم الدين، قال سبحانه ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ. إِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ﴾ (هود:118-119) واختلاف قدرات البشر الفكرية والعلمية داع للاختلاف حتى بين أهل الدين الواحد والمذهب الواحد، تلك طبيعة البشر التي لا تنكر.

ومع هذا الاختلاف والتنوع أراد الله تعالى لخلقه منهجاً واحداً دعاهم إليه ولم يجبرهم عليه إجباراً، ليكون بعد ذلك حساب وجزاء، أراد الله تعالى منهم أن يعبدوه وحده ﴿وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ﴾ (الذاريات:56).

وهذه الإرادة لكي تتحقق في واقع الثقلين المكلفين: الجن والإنس لا بد لها من فطرة سليمة مركوزة في أصل الخلق، وقد تكفل الله تعالى للثقلين بذلك فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ (الروم:30) وقال النبي ﷺ: "مَا مِنْ مَوْلُودٍ إِلَّا يُولَدُ عَلَى الْفِطْرَةِ، فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ أَوْ يُنَصِّرَانِهِ أَوْ يُمَجَّسَانِهِ، كَمَا تُنْتَجُ الْبَهِيمَةُ بِهَيْمَةٍ جَمْعَاءَ، هَلْ تُحِسُّونَ فِيهَا مِنْ جَدْعَاءَ؟ ثُمَّ يَقُولُ فِطْرَةَ اللَّهِ.. الْآيَةُ "

ثم إن الناس بعد ذلك محتاجون إلى نبوة هادية لتبليغ الشرع أو المفهوم الصحيح للعبادة من الله عز وجل إلى خلقه، فصارت النبوات ضرورة للهداية إذ لا هداية بدون نبوة، إن الناس يختلفون في كل شيء تقريباً، إذ ما من شيء نعلمه إلا واختلف الناس حوله، إن الشمس والقمر مخلوقان، لا يكاد أحد ينكر كونهما جرمين من أجرام السماء، ولكن الناس اختلفوا حولهما، حتى عبدهما بعض الخلق، ولذا ورد النهي عن عبادتهما ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ اللَّيْلُ وَالنَّهَارُ وَالشَّمْسُ وَالْقَمَرُ لَا تَسْجُدُوا لِلشَّمْسِ وَلَا لِلْقَمَرِ وَاسْجُدُوا لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَهُنَّ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ﴾ (فصلت:37) وكذلك اختلف الناس في الملائكة والأنبياء والملوك.. كل ذلك يختلف حوله الناس، وفوق هذا كله اختلفوا في ربهم الواحد الأحد سبحانه ﴿هَذَانِ خَصْمَانِ اخْتَصَمُوا فِي رَبِّهِمْ﴾ (الحج:19) ومن هنا كانت ضرورة النبوات الهادية قبل الحساب والثواب والعقاب.

هذا التنوع الداعي إلى الاختلاف يحتاج إلى سبل لإزالة الاختلاف أو تقليل مخاطره ليتقارب الناس، ومن ثم دعاهم الله عز وجل إلى الحوار والتعارف دعوة صريحة ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ (الحجرات:13) لقد أمرهم بالتعارف، ووسيلته الأولى إقامة الحوار بين الأفراد

والقبائل والشعوب والحضارات ليتعارف الناس، إن " الحوار يتطلب أولاً وقبل كل شيء الاعتراف بحتمية وجود الاختلاف بمعنى التنوع في الحياة الإنسانية المطلقة، الأمر الذي يترتب عليه مبدأ الاعتراف بوجود الآخر وأحقّيته في الوجود ".

إن كل النبوات التي عرفناها من القرآن الكريم أقامت حواراً صادقاً هادياً منيراً مع الشعوب التي أرسل إليها الأنبياء والمرسلون، كل الأنبياء والرسل كانت لهم حوارات ولقاءات ودعوات إلى الله، والقرآن يذكر صوراً بديعة من تلك الحوارات التي أقامها الأنبياء مع أقوامهم.

لقد خلق الله الإنسان حراً عاقلاً مختاراً، ولأنه كذلك فقد " اقتضت حكمة الله تعالى أن تكون دعوة الإنسان إلى الإسلام من خلال الحوار والإقناع وخطاب العقل، وأن لا يُجبر أحد على اعتقاد ما لا يقتنع به، وأن لا يُحمل السلاح على معارض أو مخالف إلا في الحالات التي يصل فيها الحوار إلى طريق مسدود ".

الحوار إذّاً ضرورة للدعوة إلى الله، ووسيلة مثلى من وسائل الدعوة إلى الله إن اللقاء وجهاً لوجه والاستماع إلى الكلام وما يصاحب الحالة الحوارية من حضور وملابسات وإشارات حالة مثلى لنقل الأفكار والدعوات، إن الحوار المباشر يعدل كتابة رسالة وإرسالها مرات ومرات على سبيل المثال.

وقد صار لفن الحوار في الثقافات المعاصرة أهمية كبرى، ليس في مجال العلاقات المتنوعة بين الدول والجماعات فحسب، بل في مجال الأدب والمسرح والسينما والتلفاز كذلك، وانبثق عن فن الحوار فن التفاوض وإقامة العلاقات وإدارة المحاورات.

لقد توصلت الإنسانية بعد جهد جهيد وبصورة ناقصة غير مكتملة إذاً لما أصله القرآن والسنة النبوية منذ أربعة عشر قرناً، توصلت الإنسانية إلى تأسيس فنون للحوار والتفاوض والإقناع، وهي فنون تكاد أمتنا المعاصرة تهملها في دعوتها إلى الله تعالى، في حين تستغلها أمم أخرى أحسن استغلال في نشر مبادئها وعقائدها.

نقولها إذاً بصراحة تدعو إلى الإصلاح لا إلى التبيكيت والتأنيب: لقد أهملنا كثيراً فنون الحوار التي أصّلها القرآن ورسول الإسلام ﷺ في الدعوة إلى الله تعالى، وفي إظهار الحق الذي عندنا، ودرء المخاطر المحدقة بأمة الإسلام من كل حذب.

إن البشرية بعد تراكم الخبرات لعشرات القرون في مجال الآداب والفنون صارت تتوصل إلى قواعد فنية تحكم الآداب والفنون، وصارت هنالك مدارس لتعليم فنون الحوار والتواصل مع الآخرين وكيفية كتابة الحوار في المسرح والسينما وغير ذلك، ومع هذا التراكم المعرفي واستمرار التحسين

والتنقيح نجد أن البشرية في النهاية تصل إلى بعض ما استعمله القرآن في أسلوبه الفذ المحكم الجميل من تقنيات للقص والسرد والحوار، مع أصول آداب الحوار التي تستخلص منه ومن سنة النبي ﷺ وسيرته.

وها هنا أمر جدّ خطير يغفل عنه كثير من الناس، وهو مراعاة المرجعية والضوابط الشرعية في القرآن الكريم، وافتقارها في كثير من صور الفنون الحوارية التي أقامها البشر، وهذا في الحقيقة مناط الأمر كله، فالعمل في التصور الإسلامي أيّاً كان لا بد له من نية وقانون يحكمه، وعليه حساب فثواب أو عقاب، والمحصلة النهائية توضع في ميزان العبد يوم القيامة، هذا فارق جوهري لا يعبأ به كثير من الناس حين تقوم المقارنة بين منهج الله ومنهج البشر.

إن الحديث إذاً عن فوائد الحوار وأهميته سيبدو متشعباً، وسنجد له أصداء متنوعة في مباحث هذه الدراسة، ولكنني أجمل بعضها إجمالاً في نقاط، تاركاً التفصيل والتحليل لمواضعه من هذه الدراسة.

فوائد الحوار في المنهج الاسلامي:

1- الحوار وسيلة مثلى لنقل الأفكار وتبادل المعلومات وتنمية القدرة على التفكير والتواصل مع الآخرين، وهو وسيلة ناجعة للتعلم، وفي صحيح البخاري أن عائشة رضي الله عنها " كَانَتْ لَا تَسْمَعُ شَيْئاً لَا تَعْرِفُهُ إِلَّا

رَاجَعَتْ فِيهِ حَتَّى تَعْرِفَهُ، وَأَنَّ النَّبِيَّ ﷺ قَالَ: "مَنْ حُوسِبَ عُذْبٌ، قَالَتْ عَائِشَةُ: فَقُلْتُ: أَوْ لَيْسَ يَقُولُ اللَّهُ تَعَالَى ﴿فَسَوْفَ يُحَاسَبُ حِسَابًا يَسِيرًا﴾ قَالَتْ: فَقَالَ: إِنَّمَا ذَلِكَ الْعَرُضُ، وَلَكِنْ مَنْ نُوقِشَ الْحِسَابَ يَهْلِكُ".

وشاهدنا من الحديث قول الراوي عن أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها أنها "كَانَتْ لَا تَسْمَعُ شَيْئًا لَا تَعْرِفُهُ إِلَّا رَاجَعَتْ فِيهِ حَتَّى تَعْرِفَهُ" فهي تسأل وتحاور لتتعلم.

2- الحوار وسيلة للتعارف بين الناس كما أمرنا الله تعالى في الآية المذكورة قبل من سورة الحجرات، ولن يتم تحقيق ذلك التعارف إلا بالتحاور، وقد صار يُعرف عندنا الآن الحوار الداخلي بين أبناء المجتمع الواحد والأمة الواحدة كحوار المثقفين والسياسيين والاقتصاديين، وحوار دعاة العلمانية مع الدعاة إلى الدين، وحوار الآخر المتمثل في حوار الأديان وحوار الحضارات وحوار الثقافات، وهذا كله يظهر في صور عديدة كالحوار المباشر أو الكتابة أو الأعمال الدرامية.. إلخ.

3- الحوار وسيلة لتجنب سوء الفهم ونشوء الصراع، إن سوء الفهم بين الأصدقاء والجيران والزملاء، بل بين الدول غالباً ما يزول بكلمة طيبة أو لقاء يسير أو تصريح مريح، المهم أن لا تأخذ الناس العزة بالإثم والاستكبار عن ابتداء المحاورة وفتح باب المراجعة والمعاينة، ولكم رأينا في حياتنا أناساً يظنون

أياماً وشهوراً متخاصمين متعادين.. ثم يكون لقاء عابر وكلمة طيبة... فيزول الخلاف بقليل من العتاب وينتهي الأمر إلى خير ومحبة، إن " كثيراً من المختلفين يمنعهم من التسليم بالحق والرجوع إلى الصواب شبهات وشكوك وأباطيل تحتاج إلى جواب وتفنيد وإبطال، والحوار يحقق هذا الهدف، فيه يمكن إزالة كل شبهة، وتفنيد كل باطل "

لهذا كان النبي ﷺ لا يترك للخلافات والخصومات مجالاً للالتساع بينه وبين أحد من الناس أو بين الصحابة.. بل كان يسارع إلى إطفاء نار الفتنة، ويدعو إلى إفشاء السلام، ويحرّم على المسلم هجر أخيه المسلم فوق ثلاث ليال، ويجعل أول المتخاصمين ابتداءً بالسلام على خصمه خيرهما، بل يفضل إصلاح ذات البين على كثير من الصالحات التي يحبها المسلم، إذ هو القائل: ﷺ: " أَلَا أُخْبِرُكُمْ بِأَفْضَلِ مَنْ دَرَجَةِ الصِّيَامِ وَالصَّلَاةِ وَالصَّدَقَةِ؟ قَالُوا: بَلَى قَالَ: صَلَاحُ ذَاتِ الْبَيْنِ، فَإِنَّ فَسَادَ ذَاتِ الْبَيْنِ هِيَ الْحَالِقَةُ.. وَيُرَوَّى عَنِ النَّبِيِّ ﷺ أَنَّهُ قَالَ: هِيَ الْحَالِقَةُ، لَا أَقُولُ تَحْلِقُ الشَّعْرَ، وَلَكِنْ تَحْلِقُ الدِّينَ "

4- الحوار وسيلة لتنمية الفكر بالاتصال بالآخرين، وعرض الأفكار عليهم والأخذ والردّ، مما يحص الفكر ويزيده ثباتاً ورسوخاً، ولذلك رسّخ الإسلام مبدأ الشورى، وهي عمل حوارى تتلاحق فيه الأفكار والآراء للوصول إلى الرأي السديد، وقد مارسها النبي ﷺ طيلة حياته المباركة.

5- الحوار وسيلة لنشر العلوم والتواصل مع الجديد في عالم يعرف الجديد كل يوم بل كل ساعة، ومن ثم تأتي أهمية المحاضرات والندوات والمؤتمرات بأنواعها المتعددة.

6- الحوار الاجتماعي بين القوى والفصائل الاجتماعية المتنوعة التي تشكل بنية المجتمعات المعاصرة، هذا الحوار الاجتماعي أساس التفاهم بينها والتعايش السلمي، وبدون التحاور والتفاهم سينقلب الأمر إلى صراع، ثمة أديان ومعتقدات تتعايش جنباً إلى جنب في مجتمع واحد، ولا بد لها من التفاهم والتعارف لحفظ نظام المجتمع أولاً، وقد أرسى الإسلام هذا المبدأ، وتعايش المسلمون عبر التاريخ، ومنذ أول يوم للإسلام في مكة، تعايشوا مع غير المسلمين بالتفاهم والتحاور، وهذا التعايش في ذاته إذا كان على أسس شرعية سليمة عُدَّ لوناً من ألوان الدعوة إلى الله.

إن المقابل لهذا التفاهم والتعايش هو الصراع الممقوت، ومآسي المسلمين في مناطق كثيرة كالבوسنة والهرسك وكشمير وجنوب الفلبين ودارفور وغيرها صور حية لذلك، إن " إرساء قواعد الحوار البناء تعني القدرة على التعامل الناجح مع الاختلاف، والوصول إلى أفضل البدائل المتاحة، ويضمن الحوار الفعّال ضبط الممارسة الديمقراطية وحرية التعبير عن الرأي حتى لا تتحول إلى فوضى وخروج عن الجماعة وانقسام وفرقة حين يتشبث كل طرف برأيه

مهملاً أو متجاهلاً وجهات نظر الأطراف الأخرى، فالانفراد والاستبداد بالرأي هو مقدمة للطغيان، والبديل الأمثل هو الحوار "

7- الحوار وسيلة لقهر التسلط والاستبداد الفكري والسياسي، ووسيلة لقهر التعصب والانغلاق الفكري وتجنب العنف والإرهاب بكل ألوانه وكم من حركات تعمل في مشارق الأرض ومغاربها لتحقيق أهداف تبدو أحياناً مشروعة كالاعتراف بالهوية الثقافية أو اللغة أو الدين لأقلية تعيش مع أغلبية في دولة واحدة، ولكن تلك الأقلية لا تجد آذاناً صاغية فيلجأ أفرادها أو بعضهم إلى تكوين مجموعات للعمل السري تحمل السلاح، ومن ثم يقع الصراع، وكثيراً ما يكون الضحايا من المدنيين العزل الذين لا علاقة لهم مباشرة بالأحداث أو صناعة السياسة، وإن قليلاً من التواضع والحوار من قبل القوى المسيطرة لكفيل بشد تلك الحركات إلى الحياة المدنية الهادئة بإعطائها بعض الحقوق التي تطالب بها، والصراع الكردي التركي في جنوب شرق تركيا مثال واضح لذلك.

8- وللحوار صور متنوعة منها الحجاج، وقد حدد بعض الباحثين أهداف الحجاج الخطابي والبلاغي في:

- التأثير في المتلقي (السامع أو القارئ) وجعله يتقاسم مع المخاطب اعتقاده واقتناعه الخاص.

- التأثير في المتلقي لجعله يقوم بالفعل الذي يطلبه ويريده المخاطب.

- استمالة المتلقي وإغرائه باعتباره ذهنًا وعاطفة (عقلًا وقلبًا) لكسب تأييده وتوافقه الضمني أو الصريح "

لقد فطنت الدول والجماعات والمؤسسات والشركات إلى أهمية هذا الفن، فن الحوار والتواصل مع الآخرين، لما له من أهمية كبرى في التواصل والتعارف والتأثير المباشر في الآخرين، فأنشأت الدول السفارات وأرسلت البعثات، وأنشأت المؤسسات والشركات وحدات متخصصة تسمى "العلاقات العامة" وصار هذا فناً وعلماً ذا قواعد وأصول تدرس في الجامعات ومعاهد العلم، والمهمة الأولى لهذه الوحدات "حسن الاتصال مع الآخرين، للإقناع برأي، أو ترويج سلعة أو تصحيح فكرة، أو التمهيد لقضية "

9- الحوار واحد من أهم الوسائل المشروعة للدعوة إلى الله تعالى كما سنرى في القرآن وفي سنة رسول الله ﷺ سواء دعوة الأفراد أو الجماعات، وسواء دعوة المسلمين لمزيد من التفاهم ونبذ الخلاف والتعلم.. أو دعوة غير المسلمين إلى الإسلام، أو التفاهم والتعارف وإزالة سوء الفهم، إن الحوار الجاد "يمكن أن يحقق فوائد جمة إذا امتلك الداعية أدواته وهو يحاور الآخرين، ومن المؤكد أن الحوار- وفق أسس منهجية - نافذة من نوافذ الخير والنور".

10- تحسين علاقة الإنسان بأخيه الإنسان، والدول والحضارات بعضها ببعض،
فذلك بديل عن الصراع والتنافر المفضي إلى الهلاك، والإسلام يقدم الحوار على
الصراع، ولا يلجأ إلى الحرب إلا بعد استنفاد كل الوسائل السلمية الممكنة،
وهو أمر معلوم من سنة النبي ﷺ.

إن الحضارة إرث إنساني عام مشترك لا ينبغي أن تدعيه أمة أو حضارة
وتحرم منه الآخرين، فالحضارة العالمية المعاصرة نتاج تاريخ طويل شاركت
فيه كل الأمم والشعوب، ومن أظهر المشاركين فيه تاريخياً الأمة المسلمة،
وهو ما ينبغي أن يُظهر للعالم المعاصر من خلال الحوار الإسلامي الممنهج مع
مكونات العالم المعاصر.

11- إن كثيراً من شعوب العالم المعاصر تحمل مفاهيم خاطئة عن غيرها،
والمسلمون أكثر من يعاني من ذلك، فالإرث القديم من الحروب بين المسلمين
وغيرهم والإعلام المعاصر المعادي وبعض السلبيات في واقع المسلمين أنفسهم
كل ذلك يجعل للمسلمين صوراً سلبية لدى الآخرين، والحوار من أهم
الوسائل لتغيير ذلك كله.

ولقد صرنا نحن المسلمين المعاصرين نتعامل مع الآخر - غير المسلم - كأنه
شيء واحد ومط واحد من الحياة، والحقيقة خلاف ذلك، ثمة اختلاف وتباين
وعدل وظلم وخير وشر... والله عز وجل بيّن للمسلمين ذلك بجلاء

في شأن أهم شريحة حضارية يتعاملون معها حتى لا يقعوا في هذا الخطأ، يقول تعالى عن أهل الكتاب ﴿لَيْسُوا سَوَاءً مِنْ أَهْلِ الْكِتَابِ أُمَّةٌ قَائِمَةٌ يَتْلُونَ آيَاتِ اللَّهِ آنَاءَ اللَّيْلِ وَهُمْ يَسْجُدُونَ﴾ (آل عمران:113).

وكثيراً ما نرى اليوم في البرامج الحوارية مثقفين غربيين وساسة ينقمون على قومهم كثيراً من المآسي التي يجرونها على العالم بسياستهم غير الحكيمة.

12- الحوار وسيلة لإقناع المخالف إن كان ممن يقبل الحق، يقول الدكتور صالح بن حميد: "الغاية من الحوار إقامة الحجة، ودفعُ الشبهة والفساد من القول والرأي، فهو تعاون من المتناظرين على معرفة الحقيقة والتوصل إليها، ليكشف كل طرف ما خفي على صاحبه منها، والسير بطرق الاستدلال الصحيح للوصول إلى الحق " ويرى الشيخ سلمان العودة أن الحوار تبرز أهميته من جانبين: الأول: دعوة الناس إلى الإسلام، أي دعوة الكفار إلى الإسلام، ودعوة المبتدعين من المسلمين إلى السنة النبوية.. والثاني: فصل الخلاف في الأمور الاجتهادية، حيث يعد الحوار وسيلة للوصول إلى اليقين في مسألة اجتهادية اختلفت فيها أقوال المجتهدين.. ويقول الدكتور عبد الكريم بكار: "يصعب علينا أن نقول: إننا نملك فضيلة التسامح إذا لم نؤمن إيماناً عميقاً بجدوى الحوار في تحسين رؤيتنا للأشياء، حين نعتقد أن في كل المسائل الغامضة نقاطاً مظلمة، تحتاج إلى إضاءة، وأننا من خلال قدراتنا

العقلية والمعرفية الخاصة، لا نتمكن من إضاءة تلك النقاط، فإننا نسعى إلى الحوار بوصفه الأداة الوحيدة لتوضيح الصورة الذهنية الأشياء.. من خلال الحوار نمحص الفكرة بالفكرة والمقولة بالمقولة، ومن خلال الحوار نمح الأفكار امتدادات جديدة، كما نحرم بعض الأفكار من امتدادات غير مشروعة، ينطوي الحوار على التسامح، لأنه ينطوي على اعتراف ضمني بالقصور، ويحد من غلواء الاعتداد بالذات، وهذا هو الذي يرسخ لدينا مشاعر الحاجة إلى الآخرين، وتبدأ حركة التأثير والتأثر، والشعور بالحاجة إلى الآخرين.. إن كل واحد منا مطالب بالإيمان بأن الحوار ليس شعاراً نرفعه أو شيئاً تزييناً نتجمل به، وإنما هو مصدر لتعبير الأفكار وتنمية الاتجاهات وإزالة الأوهام.

13- الحوار وسيلة من وسائل التشاور وتلاقح الآراء والأفكار، وهو صورة مثلى لإجراء الشورى، إنه " أداة وعي مشتركة تتكوكب فيها الآراء، وتستعرض فيها المسائل، ويستخلص منها ما دل عليه الدليل الشرعي أو النظري، وهو وسيلة من وسائل الشورى والتناصح والتعاون على البر والتقوى، وهو بهذا طريق النضج وسبيل الكمال "

والشورى مبدأ إسلامي أصيل، وتحقيقها بضوابطها الشرعية سبب لمزيد من الرقي الفكري والتقدم، وسبب لنجاح اليقظة الإسلامية المعاصرة التي لا بد

لها من " فتح قنوات الحوار تحقيقاً لمبدأ الشورى الذي أمر الله عز وجل به، فإحياء الحوار والمراجعة، وتشجيع صفتي المناصحة والنقد في صفوف جميع العاملين للإسلام من أهم العوامل التي تساعد على تدارك النقص وتقويم الخطأ كما تعين على تماسك البناء ونضجه "

إن العالم يعج بألوان الحوار التي تمنع ويلات وحروباً ودماراً، إذ إن البديل الأسرع للحوار هو الحرب، وذلك ما نشهده حين يصل الحوار إلى طريق مسدود فينشب الصراع، وليس الهدف من الحوار إرغام طرف على قبول ما يقوله طرف آخر، بل " إن من أبرز أهداف الحوار تأكيد أن الغاية منه ليست الوصول بالطرف الآخر إلى قناعة المحاور وإلغاء قناعة الطرف الأول الفكرية، وإنما هي إظهار الحق المدعم بالبراهين والأدلة ".

إن لغة الحوار وثقافة الحوار صمام الأمان لعالم اليوم الذي يموج بالتنوع ويقاد قسراً إلى التوحد على نمط واحد يروج له أصحابه بوصفه النمط الأمثل للحياة، وتعارضه في الوقت نفسه أمم وشعوب وحضارات عديدة، لكن دعاة ذلك التوحد يملكون القوة والمال ووسائل الإعلام لفرض رؤاهم وثقافتهم، إن الحوار سوف ينقذ حضارات وأممًا من الذوبان والسقوط الحضاري في " فخ العولمة " بمعنى " الأمركة ".

وإذا لم يكن لدى غيرنا - نحن المسلمين - من شعوب الأرض ما تبكي عليه حيث تخلّت كثير منها عن ثقافتها وإرثها بل عن لغاتها أحياناً للنموذج الغربي فحضارتنا لديها ما يستحق الذود عنه بل الجهاد - وهو مصطلح يُزعج الغرب كثيراً - للحفاظ عليه، إنه الإرث العظيم، إرث الأمة الوسط، الأمة الشاهدة حين لا تُقبل شهادة غيرها، الأمة المحافظة على كلمة التوحيد التي أهملتها كل الأمم في عالم اليوم إلا هي.

إننا نعيش في عصر تشيع فيه ثقافة الحوار والتفاوض، ما من شيء في عصرنا إلا ويتفاوض الناس حوله ويتحاورون، ففي مدينة جنيف على سبيل المثال تتم سنوياً عشرة آلاف عملية تفاوضية، ومثلها في نيويورك وهذا بدوره يملئ علينا نحن أمة الإسلام أن نقعد القواعد والأسس التفاوضية والحوارية المنبثقة عن حضارتنا وقيمنا، ولعل هذا البحث يكون محاولة في هذا السبيل.

وأخيراً نقول: إننا في حاجة ملحة إلى إشاعة ثقافة الحوار والتفاوض داخلياً وخارجياً، لمزيد من التفاهم بين المسلمين، ذلك التفاهم الذي يكاد يكون مفقوداً أو على الأقل غير فاعل، حتى وصل الأمر إلى الفرقة والاختلاف وإضاعة الفرص وتمكين العدو منا، بل الحرب بين المسلمين أحياناً !!

وإذا كان "العالم المتقدم قد أدرك أهمية هذه الثقافة الآنية والمستقبلية فما أحوجنا نحن - خاصة في إطار ظروف التقهقر الحضاري الراهن في عالمنا

العربي والإسلامي- إلى تعرف أساليب استيعاب هذه الثقافة تماماً، بل علينا أن نسهم في تطويرها من واقعنا وقيم حضارتنا العريقة".

والتربية الحوارية تربية على منهج العقل المنضبط بالشرع، ولذا فإننا "ينبغي أن نسعى في تربية الناشئة وطلبة العلم على هذا النوع من التفكير المنهجي، لكي ينطلق الطالب في تعلمه وتعليمه لفنه من قاعدة ومنهج بدلاً من سير عشوائي ليس له ضوابط تضبطه أو أعلام يهتدي بها".

مشروعية الحوار في القرآن:

شرع الله تعالى الحوار بوصفه وسيلة مثلى للدعوة إلى الله، دعوة البشر الذين كتب الله عليهم الاختلاف والتنوع، لكنه أراد لهم منهجاً واحداً ذا أصول عامة محددة هو منهج عبادته وحده سبحانه، لهذا أرسل الرسل وأنزل الكتب، وجعل القرآن آخرها ومهيماً عليها وشاملاً لما جاء فيها ليكون رسالة الله الأخيرة للعالمين بين يدي الساعة، وشرع الله للناس في كتابه التعارف ووسيلته الأولى التحاور، إن القرآن الكريم "يعتمد اعتماداً كبيراً على أسلوب الحوار في توضيح المواقف، وجلاء الحقائق وهداية العقل وتحريك الوجدان واستجاشة الضمير، وفتح المسالك التي تؤدي إلى حسن التلقي والاستجابة والتدرج بالحجة، احتراماً لكرامة الإنسان وإعلاء لشأن عقله الذي ينبغي أن يقتنع على بينة ونور".

لقد فضل القرآن الحوار والمجادلة بالحسنى على السيف ابتداءً، ذلك أن الاقتناع الفكري يضمن بقاء المقتنع - غالباً - على الولاء لأنه قد صار مؤمناً بالقضية، أما الخضوع للسيف فهو خضوع مؤقت لا يضمن الاستمرار على الولاء، وهو خضوع ظاهري لا يدخل إلى أعماق القلوب والنفوس، لهذا كان الحوار والجدال منهج القرآن المختار بداية، فإذا وضح الحق ثم بقيت القلوب على عنادها كان اللجوء إلى السيف، لا حباً في الحرب، بل إحقاقاً للحق، وإنقاذاً لرقاب العباد من التزدي في مهاوي الشيطان الذي أقسم ليغويهم وليضلّهم أجمعين إلا عباد الله المخلصين.

ذلك المنهج هو ما كانت تتبعه حضارتنا حين فتحت الأمصار ونشرت النور فأنقذت الملايين من الجور والكفر، ذلك كله يوجزه بكلمات بليغة دالة ربعيُّ بنُ عامر- يرحمه الله - في حوارهِ مع رستم قائد الفرس وسط عسكره وفي زينته.. فحين سأله رستم: ماذا جاء بكم؟ قال ربعيُّ: "الله ابتعثنا، والله جاء بنا لنخرج من شاء من عبادة العباد إلى عبادة الله، ومن ضيق الدنيا إلى سعتها، ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام، فأرسلنا بدينه إلى خلقه لندعوهم إليه، فمن قبل منا ذلك قبلنا ذلك منه ورجعنا عنه، وتركناه وأرضه يليها دوننا، ومن أبى قاتلناه أبداً حتى نفضي إلى موعود الله..".

وقد جاء الحوار في القرآن مناسباً كذلك لظروف الدعوة في مكة ثم المدينة، حيث ناسب في مكة ظروف الدعوة الفردية والقبلية التي غلبت على طابع الدعوة في مكة، أما في المدينة فقد كان الأمر أشبه بحوار الحضارات، حيث اتسع العمل الإسلامي وتنوعت محاوره ومجالاته لتأسيس دولة جديدة، والكشف عن الفروق بين حوارات المرحلة المكية وحوارات المرحلة المدنية كشفٌ يضاف إلى رصيد إعجاز القرآن الذي يتجدد بتجدد الزمان.

والملاحظ أن أكثر حوارات القرآن مكية، وذلك يناسب حال الدعوة في المرحلة المكية حيث واجهت قومًا ذوي عناد وصلابة في الباطل وقوة في البيان ولذا نجد في القرآن المكي عمومًا أموراً منها:

1- الإيجاز وقصر الآيات.

2- معالجة الموضوع الواحد أو القصة الواحدة من زوايا متعددة مع إيراد ذلك في سور متعددة كذلك، فيكون العرض للموضوع أو تكون الزاوية المعروضة منه مناسبة لطبيعة السورة التي ترد فيها، وهو من صور الإعجاز في القرآن.

3- كثرة المواضع الحوارية في السور المكية، وعلى سبيل المثال فإن سورة يوسف هي مجموعة من الحوارات المتتابة يتخللها بعض المواضع السردية للانتقال من حوار إلى حوار.

لقد عظم الله تعالى أمر الحوار، إذ حاور - هو سبحانه - بعضاً من خلقه ليعلمنا ضمناً أنه يفضل هذه الوسيلة للتعامل بين العباد، لقد حاور الله عز وجل الملائكة في شأن آدم، وهو قادر على قضاء الأمر دون إعلامهم، لكنه سبحانه يحب العدل ويأمر به، وحاوّر سبحانه إبليس محاورات متعددة متنوعة بشأن خلق آدم، وإبليس في ذلك كله يبارزه بالمعصية التي تستوجب الدمار والهلاك، ولكن الله عز وجل يحاوره ثم يُنظره، بل يعطيه مع ذلك القدرة على الوسوسة والغواية إلى يوم القيامة.

وحاور الله تعالى نوحاً في شأن ولده الذي أصر على كفره حتى أدركه الغرق فطلب نوح من الله أن ينجيه، فقال تعالى له ﴿ قَالَ يَا نُوحُ إِنَّهُ لَيْسَ مِنْ أَهْلِكَ إِنَّهُ عَمَلٌ غَيْرُ صَالِحٍ فَلَا تَسْأَلْنِي مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنِّي أَعِظُكَ أَنْ تَكُونَ مِنَ الْجَاهِلِينَ ﴾ (هود:46).

وحاور الله تعالى إبراهيم حين أراد أن يعرف كيف يحيي الله الموتى، فحاوّر سبحانه ولم يعنفه، بل دله على تجربة عملية يقوم بها بيديه، وحاوّر الله تعالى موسى حين طلب أن ينظر إليه، فما عنّفه سبحانه وما لامه، وهو الذي لا يُسأل عما يفعل، ولكنه دله على تجربة عملية رآها رأي العين.

هكذا يعلمنا الله عز وجل، إنه هو الخالق القادر، ويحاوّر المخلوقين، فلماذا لا يحاور الخلق بعضهم بعضاً؟ إنه السبيل الأمثل للتواصل والتعارف والدعوة

وتقريب المذاهب وتضييق الخلاف، وهو ما أمر الله به خلقه صراحة في قوله ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ (الحجرات:13).

وشرع الله عز وجل لأنبيائه الحوار مع أقوامهم، فما من نبي قص القرآن قصته وأحواله مع قومه إلا ذكر حوارهم معهم، وقد تعددت الحوارات في كثير من قصص الأنبياء، فنجد نوحاً عليه السلام يحاور قومه مرات ومرات، ويحاور ولده ساعة الغرق، وهو يشتد مع قومه في الحوار حتى يحسوا منه ما يشبه الخصومة لكثرة ما يدعوه، وهم لهذا يعدّون حوارهم ذاك معهم جدالاً فينادونه ﴿قَالُوا يَا نُوحُ قَدْ جَادَلْتَنَا فَأَكْثَرْتَ جِدَالَنَا فَأْتِنَا بِمَا تَعِدُنَا إِنْ كُنْتَ مِنَ الصّٰدِقِينَ﴾ (هود:32).

وتتعدد حوارات إبراهيم عليه السلام مع الملك ومع قومه ومع الملائكة المرسلين إلى قوم لوط، وهو يشتد في محاوره قومه حتى يضيقوا به ذرعاً فيتخطوا طور المحاوره والجدال إلى ما هو أشدّ، إلى المحاجة بالباطل ﴿وَحَاجَّهُ قَوْمُهُ قَالَ أَتُحَاجُّونِي فِي اللَّهِ وَقَدْ هَدَانِ﴾ (الأنعام:80).

وإبراهيم عليه السلام بما عُرف عنه من حلم ورحمة ﴿إِنَّ إِبْرَاهِيمَ لَحَلِيمٌ أَوَّاهٌ مُنِيبٌ﴾ (هود:75) إبراهيم يتخطى طور الحوار إلى طور الجدال في أمر قوم لوط حين أخبرته الملائكة بأنهم ذاهبون لإهلاكهم، ولم يكن جداله معهم من

النوع المذموم، إنما هو حوار اشتد فيه فسمي جدالاً ﴿ فَلَمَّا ذَهَبَ عَنْ
إِبْرَاهِيمَ الرَّوْعُ وَجَاءَتْهُ الْبُشْرَى يُجَادِلُنَا فِي قَوْمِ لُوطٍ ﴾ (هود:74).

ولوط عليه السلام له حوارات متعددة ومتنوعة طويلاً وقصراً مع قومه،
ولكنهم يجادلونه ويصرون على المعصية التي اخترعوها غير مسبوقين إليها،
وقد أصروا على عنادهم وكفرهم حتى اللحظات الأخيرة حين رأوا رجالاً
حسني الصورة يدخلون بيته فاجتمعوا ببابه... ويصل بنا الحوار إلى مرحلة
الذروة التي نرى معها العناد والفجور يناطحان الحق الواضح الصريح، هنا
تكون المفاجأة ومن ثم العقوبة.

ولأن الحوار سيكون الوسيلة المثلى للدعوة إلى الله، والأنبياء أعلامها
وقادتها فقد وهب الله تعالى أنبياءه حسن البيان، فأرسل كلاً منهم بلسان
قومه ليبين لهم، ولأن موسى عليه السلام كتب عليه أن يواجه طغيان
فرعون، ومن بعده عناد بني إسرائيل وعتوهم عن أمر ربهم، فقد طلب منذ
اللحظة الأولى لتكليفه بالرسالة زيادة القدرة البيانية لديه لمواجهة بها معاركة
الصعبة ﴿ وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي. يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴾ (طه:27-28) بل إنه
يطلب زيادة على ذلك عون أخيه هارون بتكليف من الله تعالى، لأن هارون
أفصح منه بياناً ﴿ وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلْهُ مَعِيَ رِدْءاً
يَصْدُقْنِي إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ ﴾ (القصص:34) قال الزمخشري في بيان

معنى التصديق هنا: " ليس الغرض بتصديقه أن يقول له: صدقت، أو يقول للناس: صدق موسى، وإنما هو أن يلخص بلسانه الحق، ويبسط القول فيه، ويجادل به الكفار كما يفعل الرجل المنطيق ذو العارضة، فذلك جار مجرى التصديق المفيد كما يصدق القول بالبرهان.. وفضل الفصاحة إنما يُحتاج فيه لذلك، لا لقوله: صدقت ".

هكذا نجد القرآن يفضل أسلوب الحوار أولاً ليقيم الحجة على أعداء الله على مرّ التاريخ، ولا يكون هلاك أو عقاب إلا بعد حوار وإنذار متكرر، وهذا مما يجب أن تتعلم منه أمة الإسلام فتقيم حواراً متصلاً منظماً مع الأمم الأخرى لدعوتها إلى الله، وقبل ذلك دعوة العصاة والمنافقين من أبناء أمتنا إلى الله تعالى.

2- من أهداف الحوار في القرآن:

تتنوع مقاصد الحوار وأهدافه في القرآن تنوع مقاصد القرآن نفسه، وهي تشمل أشياء لا يحدها عند التحليل والاستقصاء حصراً، لأنه رسالة الله الخالدة والأخيرة إلى أهل الأرض ﴿ مَا فَرَطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ ﴾ (الأنعام:38) وبعض ما جاء في القرآن سرداً بلا حوار دار حوله الحوار في السنة النبوية كثيراً، كمواضيع الميراث والفقه والعبادات، فالحوار هو الوسيلة المفضلة في كتب الله وفي سنن رسله وأنبيائه للدعوة إلى الله تعالى، ولذا تتنوع

المقاصد والأهداف، حيث "لم يقتصر الحوار على نوع معين كالعقيدة أو الدين عامة، بل شمل كل أوجه الحياة الدينية كانت أو سياسية أو اجتماعية أو غير ذلك".

وقد ورد الحوار المباشر - أي بين أطراف تتحاور حواراً مباشراً- في القرآن الكريم في أربعين سورة، وهو قدر كبير من القرآن، خاصة إذا علمنا أن الحوار يرد في السور الطوال غالباً، ويقل في القصار، وهذه الطوال تمثل أكثر القرآن، إذ إن نصفه عند الآية الرابعة والسبعين من الكهف، والكهف هي السورة الثامنة عشرة منه.

والحوارات تتعدد كذلك في السورة الواحدة، ومجموع المواضع الحوارية في القرآن كله حوالي (172) موضعاً، وقد حصرت عدد الآيات في المواضع الحوارية فجاءت حوالي (921) آية بنسبة 76,14% من عدد آيات القرآن البالغ (6236) آية، هذا في مواضع الحوار المباشر فقط، أي في وجود طرفين متواجهين متحاورين مستعملين لفعل القول قولاً ورداً في الموقف الحوارى، وثمة حوارات غير مباشرة لم تدخل ضمن هذا الحصر، وذلك كأن يقص الله تعالى قولاً عن الكفار أو أهل الكتاب أو المنافقين ثم يردّ عليه، فهو لون من الحوار، ولكنه حوار غير مباشر، وهو كثير في القرآن الكريم أيضاً.

وسنحاول هنا في نقاط موجزة أن نعدد ما يسعنا حصره من أهداف الحوار في القرآن الكريم.

ومن ذلك:

1- الدعوة إلى الله تعالى كما في دعوة نوح وهود وصالح وغيرهم من الأنبياء والدعوة إلى الله أي إلى توحيده وعبادته وحده، ومنها كذلك حوار يوسف مع صاحبي السجن.

2- النصح والإرشاد مع إظهار الشفقة، وهو فرع من فروع الدعوة، ولكنه يكون مع من هم أُمس رحماً بالداعي، كما في دعوة نوح ولده، ودعوة إبراهيم أباه بالحسنى دون لوم أو تعنيف.

3- التعليم والتأديب كما في حوار الخضر مع موسى، حيث كان الرجلان مؤمنين، لكن الحوار معهما فيه نماذج للتعليم وآداب تلقي العلم، ولذلك قال النبي ﷺ: "يَرْحَمُ اللَّهُ مُوسَى، لَوَدِدْنَا لَوْ صَبَرَ حَتَّى يُقَصَّ عَلَيْنَا مِنْ أَمْرِهِمَا"

4- اللوم والتأنيب كما في حوار موسى وهارون عند عودة موسى بالواح التوراة ليجد بني إسرائيل قد عبدوا العجل.

5- التهديد والوعيد كما في حوار موسى والسامري.

6- إظهار المعجزة كما في حوار عيسى عليه السلام مع أمه وبني إسرائيل.

- 7- التعليم والخضوع لأمر الله كما في حوار إبراهيم مع ولده الذبيح.
- 8- إظهار الحق والفصل فيه كما في حوار ابني آدم وحوار موسى مع قومه بشأن البقرة وحوار خولة بنت ثعلبة رضي الله عنها مع النبي ﷺ.
- 9- التوبيخ وإقامة الحجة على المحاور لطرده من رحمة الله كما في حوارات المولى سبحانه مع إبليس.
- 10- التأديب والإرشاد إلى الصواب كما في محاورة نوح مع الله عز وجل بشأن ولده حين أدركه الغرق.
- 11- الدعوة إلى الله مع الإصلاح الاجتماعي بالدعوة إلى إقامة العدل في البيع والشراء كما في دعوة شعيب قومه، ودعوة لوط قومه لترك الفاحشة.
- 12- إقامة الحجة على المحاور بالبرهان العقلي كما في محاورة إبراهيم للملك ومناظرته قومه في شأن الشمس والقمر.
- 13- التبشير بالفرج والخير من عند الله كما في حوار الملائكة مع سارة امرأة إبراهيم حين بشروها بإسحاق.
- 14- الشفقة على الخلق رغبة في تأخير عذابهم لعلهم يؤمنون كما في حوار إبراهيم بشأن قوم لوط، ولم يكن بغرض رفع العذاب عنهم كما قد يظن، بل لتأخيرهم لعلهم يسلمون.

15- إخفاء الحقيقة والكذب كما في حوارات إخوة يوسف مع أبيهم في مواضع من السورة.

16- التذكير بالله في أصعب اللحظات، كما في حوار يوسف مع امرأة العزيز حين راودته عن نفسه.

17- طلب التمكين من السلطة إذا رأى المرء من نفسه القدرة على ذلك كما في حوار يوسف مع الملك بعد خروجه من السجن وطلبه أن يكون على خزائن الأرض.

18- العفو والصفح كما في حوار يوسف مع إخوته بعد ظهور الحقيقة.

19- الدعوة إلى الاستمسك بعقيدة التوحيد كما في حوار يعقوب مع بنيهِ عند الموت.

20- الدعوة إلى الصبر في أحوال الظلم والاضطهاد كما في دعوة موسى قومه إلى الاستعانة بالله والصبر على ظلم فرعون وقومه حتى يجعل الله لهم مخرجاً.

21- الدعوة إلى الجهاد في سبيل الله كما في حوار موسى مع قومه لدخول الأرض المقدسة.

- 22- طلب زيادة الإيمان بتظاهر الأدلة كما في حوار إبراهيم مع ربه حين سأله: كيف تحيي الموتى، وكما في طلب موسى رؤية الله عز وجل، وكما في قصة الذي مرَّ على قرية وهي خاوية على عروشها، وكان رجلاً مسلماً كما يدل عليه سياق القصة، وكذا طلب الحواريين المائدة من عيسى عليه السلام.
- 23- التثبت من البشرى لكونها مفاجأة، وذلك كما طلب زكريا آية من ربه على بشرى الولد.
- 24- الدعوة إلى الله باستعمال الأدلة العقلية والنقلية معاً كما في حوار مؤمن آل فرعون وقومه.
- 25- طلب الجائزة كما في حوار السحرة مع فرعون قبل إسلامهم.
- 26- تفويض الأمر لله وحده كما في حوار السحرة مع فرعون بعد إسلامهم.
- 27- إظهار الكبر والغرور بمتاع الدنيا كما في حوار قارون مع قومه.
- 28- الإدلال بعلم جديد لا يعرفه المحاور كما في حوار الهدهد مع سليمان.
- 29- المشاورة، كما في حوار بلقيس مع قومها حين ورد إليها كتاب سليمان.

30- دفع الاتهام والتبرئة كما في حوار مريم مع بني إسرائيل حين رجعت إليهم برضيعها.

31- مؤازرة النبي ﷺ بالقصص القرآني الواقعي المبني على الحوار كوسيلة دعوية فاعلة وأداة لغوية تبعث على تنشيط الفكر وإظهار مكامن النفوس.

32- إدارة بعض أطراف الحوار المباشر وغير المباشر مع الكفار وأهل الكتاب والمنافقين والأعراب...

33- الإنعام وإظهار الفضل والسرور والحبور كما في حوارات أهل الجنة.

34- اللوم والتأنيب مع العذاب الحسي والنفسي كما في حوارات أهل النار.

وهذا اللون هو الغالب على حوارات الآخرة مما يخص أصحاب النار، سواء كان ذلك في ساحة الحساب كما في حوار المولى مع عيسى بشأن اتخاذ بعض الناس إياه وأمه إلهين من دون الله، أو كان الحوار يدور في النار، وهي حوارات كثيرة متنوعة، منها ما يكون بين المولى سبحانه وأهل النار، ومنها ما يكون بين الملائكة وأهل النار، ومنها ما يكون بين أهل النار المستضعفين منهم في الدنيا والمستكبرين، وهو حوار يصل حد التخاصم ﴿إِنَّ ذَلِكَ لَحَقٌّ

تَخَاصُمُ أَهْلِ النَّارِ ﴿ص:64﴾ ومنها ما يكون بين المؤمنين والكافرين بعد استقرار كل من الفريقين في موضعه كما في سورة الأعراف.

وقد ذكرت من قبل أن مرادنا هنا ليس الحصر، وإنما التمثيل على ذلك بما يسعنا ذكره، ليعلم الناس سعة العلوم والأغراض التي أودعها الله عز وجل في كتابه المبين الذي ما فرط فيه من شيء.

ألا يتكلم الإنسان إلا بعلم:

ومن آداب الشريعة في هذه المحاورات والمناقشات ألا يتكلم الإنسان إلا بعلم، فلا يقول شيئاً إلا وهو يعلم مستنده، ويعرف دليله، لئلا يكون ممن يتكلم في أمور لا يعرف الحق فيها، ولا يسندها إلى علم صحيح، قال - سبحانه - ﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ [سورة الإسراء: الآية 36]، وخصوصاً إذا كان ذلك فيما يتعلق بشرع الله ودينه، فإن القول على الله - جل وعلا - بغير علم من أعظم الذنوب وأكبرها، قال - جل وعلا - ﴿وَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنِ افْتَرَى عَلَى اللَّهِ كَذِبًا﴾ [سورة الأنعام: الآية 21]، يعني أنه لا يوجد أحد أعظم إثماً ممن يفترون على الله الكذب، وينسبون إلى الله ما لا يجوز نسبته إليه، وقال - جل وعلا - ﴿وَيَلْكُمُ لَا تَفْتَرُوا عَلَى اللَّهِ كَذِبًا فَيُسْحِتَكُمْ بِعَذَابٍ وَقَدْ خَابَ مَنْ افْتَرَى﴾ [سورة طه: الآية 61].

فعلى الإنسان أن يحذر من أن ينسب إلى شرع الله ما ليس منه، فإن ذلك من أعظم الذنوب، ولما ذكر الله - عز وجل - المحرمات قال - سبحانه - ﴿قُلْ إِنَّمَا حَرَّمَ رَبِّي الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ وَالْإِثْمَ وَالْبَغْيَ بِغَيْرِ الْحَقِّ وَأَنْ تُشْرِكُوا بِاللَّهِ مَا لَمْ يُنَزَّلْ بِهِ سُلْطَانًا وَأَنْ تَقُولُوا عَلَى اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ [سورة الأعراف: الآية 33]، وقال - جل وعلا - ﴿وَلَا تَتَّبِعُوا خُطَوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ * إِنَّمَا يَأْمُرُكُمْ بِالسُّوءِ وَالْفَحْشَاءِ وَأَنْ تَقُولُوا عَلَى اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ﴾ [سورة البقرة: الآية 168-169]، فهذا يدعو الإنسان إلى الحذر من الوسوس التي يلقيها الشيطان في قلبه، فيجادل عنها، ويتكلم بها، ويحاور من أجلها، فهذا كله مخالف للشرع، ومن أعظم الذنوب، قال - جل وعلا - ﴿وَإِنَّ الشَّيَاطِينَ لَيُوحُونَ إِلَى أَوْلِيَائِهِمْ لِيُجَادِلُوكُمْ وَإِنْ أَطَعْتُمُوهُمْ إِنَّكُمْ لَمُشْرِكُونَ﴾ [سورة الأنعام: الآية 121].

وإن من أعظم الإثم، وكبائر الذنوب ما يفعله بعض أصحاب الوسائل الإعلامية - من صحف وغيرها - من نشر مقالات لأناس لا ينتسبون إلى علم شرعي، ينكرون فيه شيئاً من المبادئ الشرعية، أو شيئاً من الأحكام الشرعية الثابتة بالكتاب والسنة، فلا شك أن هذا من عظام الذنوب، ومن كبائر الإثم، فعندما يأتي إنسان يناقش شيئاً من هذه المسلمات يجب علينا أن نقف ضد مثل هذه المقالات، ويجب علينا أن نتقرب إلى الله - عز وجل - بإنكارها.

ألا يتكلم الإنسان بما يخالف مبدأ شرعياً:

ومن آداب الحوار، ألا يتكلم الإنسان بما يخالف مبدأ شرعياً، فقد توافرت النصوص بالأمر بالتزام ما جاء في الشرع، في كتاب الله - جل وعلا - وسنة نبيه - صلى الله عليه وسلم - وعدم مخالفتهم، قال - تعالى - ﴿قُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْكَافِرِينَ﴾ [سورة آل عمران: الآية 32]، وقال - سبحانه - ﴿وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى اللَّهُ وَرَسُولُهُ أَمْرًا أَنْ يَكُونَ لَهُمُ الْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ وَمَنْ يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا مُبِينًا﴾ [سورة الأحزاب: الآية 36]، وقال - سبحانه - ﴿فَلْيَحْذَرِ الَّذِينَ يُخَالِفُونَ عَنْ أَمْرِهِ أَنْ تُصِيبَهُمْ فِتْنَةٌ أَوْ يُصِيبَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ [سورة النور: الآية 63].

وإذا تقرر هذا، فيجب علينا إذا وقع بيننا خلاف في مسألة نتحاور فيها، أن نرجع إلى الأدلة الشرعية، كتاباً وسنة، كما قال - جل وعلا - ﴿فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ [سورة النساء: الآية 59]، وكما قال - جل وعلا - ﴿وَمَا اخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِنْ شَيْءٍ فَحُكِّمُوهُ إِلَى اللَّهِ﴾ [سورة الشورى: الآية 10]، فالأدلة الشرعية وحدها هي الحاكمة.

وهذا هو شأن أهل الإيمان، وأما غيرهم فلا يُحْكَمون هذين الأصلين العظيمين، فالحذر الحذر من ترك التحاكم إلى كتاب الله - تعالى - وسنة رسوله - صلى الله عليه وسلم - قال - جل وعلا - ﴿فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا﴾ [سورة النساء: الآية 65]، فأهل الإيمان إذا جاءهم شيء من النصوص سلموا به، ولم يناقضوه ولم يدعوا إلى مقالة تخالف ما في كتاب الله، قال - تعالى - ﴿إِنَّمَا كَانَ قَوْلَ الْمُؤْمِنِينَ إِذَا دُعُوا إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ لِيَحْكُمَ بَيْنَهُمْ أَنْ يَقُولُوا سَمِعْنَا وَأَطَعْنَا وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾ [سورة النور: الآية 51]، وهذا هو فعل أهل الإيمان.

التواضع:

ومن الآداب التي جاء بها الشرع فيما يتعلق بالحوار، التواضع فيما بين المتحاورين، بحيث لا يفخر بعضهم على بعض، ولا يتكبر بعضهم على بعض، فإن الفخر والتكبر ليس من شأن أهل الإسلام، قال النبي - صلى الله عليه وسلم -: «لا يدخل الجنة مَنْ كان في قلبه مثقال ذرة من كبر». قيل: إن الرجل يحب أن يكون ثوبه حسنا، ونَعْلُهُ حسنة. قال: «إن الله جميل يحب الجمال»

وجاء في الحديث أن النبي - صلى الله عليه وسلم - قال: (إِنَّ اللَّهَ أَوْحَى إِلَيَّ أَنْ تَوَاضَعُوا، حَتَّى لَا يَفْخَرَ أَحَدٌ عَلَى أَحَدٍ، وَلَا يَبْغِيَ أَحَدٌ عَلَى أَحَدٍ)

وقال - سبحانه - ﴿إِنَّ الَّذِينَ يُجَادِلُونَ فِي آيَاتِ اللَّهِ بِغَيْرِ سُلْطَانٍ أَتَاهُمْ إِنَّ فِي صُدُورِهِمْ إِلَّا كِبْرٌ مَا هُمْ بِبَالِغِيهِ فَاسْتَعِذْ بِاللَّهِ إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْبَصِيرُ﴾ [سورة غافر: الآية 56]، فعلى المتحاور تجنب التكبر على من يناقشه، ويحاوره، وعليه أن يتواضع معه ويرفق به، حتى يكون بذلك موصلاً إلى الحق، داعياً إلى الخير.

عدم الاعتداء على الآخرين بالكلام السيئ:

ومن الأمور التي جاء الشرع بالتزام بها في الحوار، عدم الاعتداء على الآخرين بالكلام السيئ، بل الواجب على المؤمن إذا حاور غيره في دعوته إلى الله، أو إلى شيء من شرائعه، أن يخاطبه بالأسلوب الحسن، وبالكلام الطيب الهين الذي يجد طريقه ومسلكه إلى القلوب كما قال - سبحانه - ﴿وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنْسَانِ عَدُوًّا مُبِينًا﴾ [سورة الإسراء: الآية 53]، ومن الوصايا الإلهية للأقوام السابقين ما قاله - سبحانه - ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ [سورة البقرة: الآية 83].

والنبي - صلى الله عليه وسلم - قد بين أن الكلمة الطيبة صدقة، فعلى المتحاور ألا يتكلم إلا بكلام طيب، تقبله النفوس، خصوصاً في محاوراته التي يقصد بها الدعوة إلى الله - جل وعلا.

ألا نعين على الظلم:

ومن الأمور التي يجب علينا التزامها فيما يتعلق بمجادلتنا وحوارنا، ألا نكون في مجادلتنا وحوارنا ممن يعين على الظلم، أو يعين الظالمين، بل يجب أن يكون المقصود بالحوار إيصال الحق إلى الخلق، وترغيب الناس في التزام شرع الله، وطاعته حتى نكون بذلك ممن أثيب على عمله أعظم الأجر والثواب، قال - جل وعلا - في قوم سرقوا في عهد النبوة فجاء بعض قرابتهم إلى النبي - صلى الله عليه وسلم - يجادلونه فيهم ويحاولون مع النبي - صلى الله عليه وسلم - أن يقذف هذه التهمة إلى غيرهم، فأنزل الله - جل وعلا - قوله - سبحانه - ﴿هَا أَنْتُمْ هَؤُلَاءِ جَادَلْتُمْ عَنْهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا فَمَنْ يُجَادِلُ اللَّهَ عَنْهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَمْ مَنْ يَكُونُ عَلَيْهِمْ وَكِيلًا﴾ [سورة النساء: الآية 109].

المصادر والمراجع

1. السيد علي خضر، الحوار في السيرة النبوية. المركز العالمي للتعريف بالرسول وسيرته. 2012
2. ربحي عبد القادر موسى الجديلي، إدارة المفاوضات. الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك-كلية الإدارة والاقتصاد. 2010
3. د. إبراهيم درويش ود. محمد يس، المشكلة الإدارية وصناعة القرار (القاهرة، الهيئة العامة للكتب، 2005).
4. د.أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في التنظيم،(الإسكندرية، مكتبة الجامعة، 2010).
5. د. أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، (بنها: مكتبة الجامعة، 1991).
6. د. احمد مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،(القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2009).
7. د. حنفي سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 2007).
8. د. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الأفراد،(المنوفية: مطبعة الجامعة)، 1989.

9. د. زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثانية (القاهرة: مكتبة غريب، 2014).
10. مكتب الآفاق المتحدة الإستشاري. نشر ثقافة الحوار
11. لدى العاملين في المؤسسات التعليمية 2013.
12. إدارة الدراسات والبحوث والنشر (1425 هـ): ثقافة الحوار في المجتمع السعودي: رؤية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني، ط2، الرياض، المملكة العربية السعودية.
13. الدعيج، مي حمد: عوامل تنمية الحوار والنقاش اللاصفي لدى طالبات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود 2005
14. الدنيش، فيصل محمد: الحوار الاجتماعي من منظور نفسي، مطابع النرجس للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية 2005.
15. الشريفي، شوقي السيد: مصطلحات العلوم التربوية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية 2008.

16. الصقهان، عبدالله ومحمد الشويعر: قواعد ومبادئ الحوار
الفعال، مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني، ط 2، الرياض، المملكة
العربية السعودية. 2007
17. العبودي، فهد ناصر: الحوار منهج وسلوك، دار أطلس الخضراء للنشر
والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية 2005.
18. المغامسي، خالد محمد : الحوار آدابه وتطبيقاته في التربية
الإسلامية، مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني، ط 2، الرياض، المملكة
العربية السعودية. 2005.

الفهرس

الموضوع	الصفحة
المقدمة	3
الجزء الأول التفاوض	
الفصل الأول التفاوض (الأسس النظرية)	7
التفاوض وأساياته	9
خصائص عملية التفاوض	13
أهمية التفاوض ومحدداته	21
الإطار العام لعملية التفاوض	30
اتجاهات سلبية في التفاوض	43
الإعداد للتفاوض	44
الفصل الثاني شخصية المفاوض	73
الصفات والمهارات الرئيسية للمفاوض الناجح	75
مهارات التحدث	79
مهارات التعامل مع الاعتراضات	84

89	مهارات التعامل مع انماط البشر
89	مهارات الابداع والابتكار
104	استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته
135	الفصل الثالث دور الوقت والأسئلة في عملية التفاوض
137	دور الوقت في عملية التفاوض
145	دور الأسئلة في عملية التفاوض
الجزء الثاني إدارة الحوار	
157	الفصل الأول مفهوم الحوار (الأسس النظرية)
159	مفهوم الحوار
	مكونات ثقافة الحوار
161	أطراف عملية الحوار
169	الفصل الثاني خصائص إدارة الحوار
171	خصائص البيئة الداعمة للحوار
184	صور رفض الحوار

193	الفصل الثالث شخصية المحاور
195	المقومات الأساسية للمحاور المحترف
200	أنماط المحاورين
205	الفصل الرابع الحوار في الإسلام
207	الحوار في الإسلام وأهميته
211	فوائد الحوار في المنهج الاسلامي
243	المصادر والمراجع
247	الفهرس



ادارة الحوار والتفاوض



دار الجنادرية للنشر والتوزيع

الأردن - عمان

تلفاكس ٠٠٩٦٢٦٤٧٧٨٧٧٠

جوال ٠٧٩٦٢٩٦٥١٤

ص.ب ٥٢٠٦٥١ عمان ١١١٥٢ الأردن

Email : dar_janadria@yahoo.com